

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

RODRIGO DE OLIVEIRA

**USO DE BLOGS INTERNOS PARA COLABORAÇÃO E GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

Porto Alegre

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

RODRIGO DE OLIVEIRA

**USO DE BLOGS INTERNOS PARA COLABORAÇÃO E GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Teixeira Primo

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

À minha família, por todo apoio e carinho incondicional. Aos meus pais que sempre priorizaram a educação de qualidade e aos meus irmãos que neste momento passam pela mesma jornada acadêmica.

Ao meu orientador Alex Primo, pela confiança depositada ao aceitar orientar esta pesquisa. Seus conhecimentos compartilhados durante nossos debates contribuíram para este processo de formação.

À professora Cleusa Scrofernecker e ao professor Rudimar Baldissera pelas valiosas contribuições e provocações no processo de qualificação deste trabalho. À professora Sandra Montardo, pela disponibilidade de participar da banca final.

Ao PPGCOM/UFRGS pelo ensino de excelência proporcionado.

À Dell Computadores pela oportunidade de investigar o objeto deste estudo. Aos profissionais da empresa que participaram desta pesquisa, pela confiança e contribuições.

Aos amigos, que em distintos momentos souberam compreender a ausência.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar como os blogs internos podem favorecer a colaboração e gestão do conhecimento no ambiente organizacional, a partir da perspectiva das tecnologias da informação e comunicação contextualizadas diante do crescente uso das mídias sociais. Os tipos de organização, conceitos de cultura, conhecimento e colaboração nas organizações são apresentados para conseguir dar conta do conjunto das características internas que podem alterar as análises desta pesquisa. A metodologia por meio da observação não-participante nos blogs internos da Dell Computadores deve contribuir para melhor entendimento do objeto. Posteriormente as entrevistas semi-estruturada com seis funcionários selecionados, pretende estruturar a análise dos blogs internos da Dell Computadores e fornecer dados suficientes para este pesquisador identificar se este meio de comunicação tem potencial para a colaboração e gestão do conhecimento. Os resultados indicam que os blogs organizacionais internos contribuem para aproximar sujeitos da organização que estão geograficamente distantes, uma vez que estas estejam dispostas a oferecer o ambiente necessário e permitir que seus funcionários utilizem estes meio. A cultura organizacional corresponde ao fator determinante neste processo, pois o tipo de organização, sua gestão e seus objetivos vão determinar se a cultura vai acompanhar a evolução da tecnologia e seus indivíduos serão engajados nas iniciativas para colaboração nestes ambientes. Além disso, a possibilidade de publicar e comentar nos blogs deve ser aberta aos funcionários, para que a colaboração ocorra entre os indivíduos, da mesma forma que os mesmos podem ser reconhecidos pelo seu conhecimento na organização.

Palavras-chave: Organizações. Colaboração. Gestão do conhecimento. Blogs internos.

ABSTRACT

This work aims to investigate how blogs can foster internal collaboration and knowledge management in the organizational environment, from the perspective of information technology and communication in context before the growing use of social media. Types of organization, concepts of culture, knowledge and collaboration in organizations are presented able to account for all of the internal features that can alter the analysis of this research. The methodology through non-participant observation in internal blogs Dell Computers should contribute to better understanding of the object. Later, the semi-structured interviews with six selected employees, intends to structure the analysis of internal blogs Dell Computers and provide sufficient data for this researcher to identify whether this medium has potential for collaboration and knowledge management. The results indicate that the internal organizational blogs contribute to the organization's approach subjects that are geographically distant, since they are willing to provide the necessary environment and allow employees to use these means. The culture oranzacional match determining factor in this process, because the type of organization, its management and its objectives will determine if the culture will follow the evolution of technology and its individuals are engaged in initiatives for collaboration in these environments. Furthermore, the ability to post and comment on blogs should be open to employees, for collaboration to occur among individuals in the same way that they can be recognized for their knowledge in the organization.

Keywords: Organization. Collaboration. Knowledge management. Internal blogs.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Teses e dissertações sobre blogs corporativos/organizacionais.....	12
TABELA 2 - Características dos tipos de sistemas mecanicista e orgânico.....	19
TABELA 3 – Países com maior número de usuários de Internet e crescimento.....	48
TABELA 4 – Cenário da Web 1.0 e Web 2.0 da comunicação digital.....	54
TABELA 5 – Recursos disponíveis nos sistemas do Facebook e Chatter.....	62
TABELA 6 – Recursos disponíveis nos sistemas do Twitter e Yammer.....	64
TABELA 7 - Segmentos de blogs internos da Dell.....	94
TABELA 8 - Número de <i>posts</i> e comentários nos blogs entre julho e dezembro de 2011.....	95
TABELA 9 - Os dez meses com maior número de <i>posts</i> em cada segmento de blog.....	96
TABELA 10 - Perfil dos entrevistados.....	97
TABELA 11 - Número de comentários conforme gênero nos blogs de segmento 5 e 6.....	142
TABELA 12 - Limitações para colaboração e gestão do conhecimento.....	150

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modos de Conversão do Conhecimento e Espiral do Conhecimento.....	35
FIGURA 2 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.....	40
FIGURA 3 - Interface do CRM desenvolvido pela empresa Byte Software.....	57
FIGURA 4 – Visualização de uma interface do Chatter.....	61
FIGURA 5 - Visualização de uma interface do Yammer.....	63
FIGURA 6 - Visualização da interface do Yammer compartilhando arquivo.....	64
FIGURA 7 – Visualização do Aplicativo Office Talk.....	66
FIGURA 8 - Interface inicial do by You.....	67
FIGURA 9 - Resposta do blog Fatos e Dados ao jornal Estadão.....	74
FIGURA 10 - Esclarecimento sobre vazamento em plataforma marítima.....	75
FIGURA 11 - Interface inicial do blog colaborativo do Fiat Mio.....	76
FIGURA 12 - Interface inicial da plataforma MSDN Blogs.....	77
FIGURA 13 - Matriz de tipificação para blogs (PRIMO, 2008).....	80
FIGURA 14 – Visualização do blog interno WaterCooler.....	85
FIGURA 15 - Carta aberta no blog do jornalista America Jeff Jarvis para o presidente da Dell Computadores, Michael Dell.....	100
FIGURA 16 - Publicação da BusinessWeek destacando que a Dell “aprendeu a ouvir”.....	101
FIGURA 17 - Interface inicial do blog corporativo da <i>Direct2Dell</i>	102
FIGURA 18 - Interface inicial do blog <i>IdeaStorm</i>	103
FIGURA 19 - Perfil do Twitter Dell Outlet.....	104

FIGURA 20 - <i>Post</i> da cliente Carolina Terra no seu blog.....	105
FIGURA 21 - Interface do Facebook da Dell Brasil	106
FIGURA 22 - Interface do Facebook da Dell Brasil.....	107
FIGURA 23 - Centro de Monitoramento de Mídias Sociais da Dell na matriz Austin.....	108
FIGURA 24 - Presença nas mídias sociais.....	110
FIGURA 25 - Interface inicial blog <i>One Dell Way</i>	112
FIGURA 26 - Interface inicial blog <i>One Dell Way</i>	114
FIGURA 27 - Conta de Twitter pessoal do VIP responsável pela plataforma de blogs na Dell.....	115
FIGURA 28 - Aplicação da Espiral do Conhecimento no blog interno.....	138

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. AS ORGANIZAÇÕES	16
1.1 A cultura organizacional.....	27
1.2 O conhecimento nas organizações.....	32
1.2.1 Criação do conhecimento organizacional.....	35
1.2.2 Condições para a criação do conhecimento organizacional.....	38
1.2.3 Gestão do conhecimento organizacional.....	42
1.3 Estudos críticos da organização.....	44
2. A EVOLUÇÃO DA INTERNET	48
2.1 O ciberespaço.....	49
2.2 O avanço para Web 2.0.....	52
2.3 Tecnologias da informação e comunicação: o papel nas organizações.....	55
2.3.1 Sistemas de comunicação para colaboração e gestão do conhecimento.....	59
3. A BLOGOSFERA	70
3.1 Blogs organizacionais	71
3.2 Blogs organizacionais internos.....	79
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	88
4.1 Seleção do objeto de pesquisa.....	88
4.2 Procedimentos	91
4.2.1 Observação não-participante nos blogs internos da Dell.....	93
4.2.2 Entrevista semi-estruturada com usuários dos blogs.....	97
4.3 A Dell Computadores nas mídias sociais.....	99
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	111
5.1 Estrutura dos blogs internos da Dell	111
5.2 A cultura da colaboração.....	119
5.2.1 Motivações para colaborar e compartilhar conhecimentos no blogs...128	
5.3 Gestão do conhecimento nos blogs internos.....	132
5.3.1 A Espiral do Conhecimento nos blogs internos.....	136
5.3.1.1 Categorização dos comentários nos blogs de segmento 5 e 6.....	140
5.3.1.2 Exemplo de análise às categorias dos comentários na espiral do conhecimento.....	144
5.4 Limitações e desafios para colaboração e gestão do conhecimento.....	146

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	151
REFERÊNCIAS.....	155
ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	162
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	163
ANEXO C – POLÍTICA GLOBAL DE MÍDIA SOCIAL DA DELL COMPUTADORES.....	164

INTRODUÇÃO

Após a popularização da internet e, conseqüentemente, a disseminação das redes, a sociedade contemporânea experimentou na última década os primeiros processos de interação por meio da Web 2.0¹. Neste cenário de significativos avanços tecnológicos, a possibilidade de interação em rede foi considerada uma evolução para comunicação entre os indivíduos. Hoje, a sociedade está conectada nesta rede social na internet que disponibiliza informações e possibilidade de interação instantânea.

As organizações logo passaram a contar com estes recursos nos seus ambientes de atuação, tendo em vista a potencialidade das redes sociais na internet com seus públicos. O sistema de blogs representa um dos primeiros recursos para comunicação bidirecional entre a organização e seus públicos (TERRA, 2006), uma vez que a evolução deste meio foi paralela ao aumento das possibilidades de interação do usuário na Web. As tecnologias de informação e comunicação (TICs)² também estão presentes no ambiente interno das organizações, as quais desempenham um papel importante para desenvolver sistemas capazes de oferecer a comunicação em rede aos indivíduos.

As questões voltadas para o estudo dos blogs internos³ são desafiadoras às pesquisas científicas, pois o conteúdo destes blogs normalmente é confidencial e não pode ser compartilhado fora da organização. Diferentemente da realidade dos primeiros blogs organizacionais direcionados para publicação de conteúdo informativo e interagir com o público externo (TERRA, 2006; CIPRIANI, 2006; RECUERO, 2009; PRIMO, 2008), pretende-se aqui aprofundar as questões da pesquisa para o uso deste meio no ambiente interno das organizações. O interesse deste pesquisador não é ser repetitivo neste tema, mas

¹ O conceito de Web 2.0 será ampliado no item 2.2 desta pesquisa.

² As TICs são as tecnologias de informação e comunicação que oferecem o conjunto de recursos tecnológicos necessários para consecução dos processos de informação e comunicação da sociedade. Disponível em: <http://www.infojovem.org.br/infopedia/tematicas/tics/>. Acessado em 21 de junho de 2011.

³ Para esta pesquisa o termo interno, utilizado para blog interno, será sinônimo de privado. Desta forma, os blogs internos são aqueles de acesso exclusivo aos sujeitos da organização que possuem acesso à rede interna, por meio de *login* e senha. O conteúdo destes blogs são de interesse daqueles sujeitos da organização e possuem informações sigilosas e confidenciais.

sim, problematizar situações que as organizações enfrentam hoje e como os blogs podem contribuir neste cenário.

As pesquisas acadêmicas partem da perspectiva do público externo da organização e poucos são os trabalhos que procuram investigar os blogs organizacionais internos, para analisar o uso de blogs restrito aos membros da organização. Desta forma, existe uma carência de pesquisas acadêmicas no campo da comunicação para utilização dos blogs como meio de comunicação interna, o que despertou o interesse deste pesquisador à investigação com profundidade deste tema. Além disso, esta análise do objeto buscará oferecer indícios para comprovar que o fenômeno do blog no ambiente interno possui potencial para colaboração e gestão do conhecimento, tema ainda não problematizado em outros trabalhos da área.

Justifica-se a escolha do tema, em âmbito pessoal, para dar continuidade aos estudos iniciados na monografia de graduação em Relações Públicas, a qual abordou o uso da internet para o relacionamento das organizações com seus públicos, cursada na Faculdade de Comunicação da UFRGS. A pesquisa estudou o caso da *Dell Premier Page*, um canal de relacionamento organizacional customizado, utilizado por clientes globais da Dell Computadores, no segmento onde este pesquisador atua profissionalmente nos últimos seis anos. Além disso, o projeto inicial deste pesquisador para o processo seletivo no mestrado foi sobre o blog Fatos e Dados da Petrobras, o qual posteriormente foi analisado por distintos trabalhos acadêmicos. Desta forma, fica evidente o interesse deste pesquisador pelos temas que envolvem organizações, tecnologias, comunicação e blogs.

Para dar conta dos estudos do estado da arte, foi realizada uma busca dos trabalhos acadêmicos sobre o tema no Banco de Teses da Capes⁴, o qual abrange teses e dissertações defendidas junto a programas de pós-graduação do país. A possibilidade de filtro por assunto foi utilizada para inserir as seguintes palavras na pesquisa: “blog organizacional”, “blog corporativo” e “blog interno”. No total foram encontrados oito trabalhos com referência às palavras indicadas no filtro. Uma análise dos resumos destes trabalhos foi realizada para identificar possíveis indícios sobre a pesquisa de blogs internos nas organizações. A seguir a Tabela 1 que representa o resultado da busca.

⁴ Disponível em: <http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>. Acessado em 15 de julho de 2011.

TESES E DISSERTAÇÕES SOBRE BLOGS ORGANIZACIONAIS INTERNOS			
ANO	AUTOR	INSTITUIÇÃO	TÍTULO
2008	Alexandre Moura Ferreira	CENTRO FEDERAL CELSO SUCKOW DA FONSECA	Os blogs corporativos como ferramenta auxiliar no trabalho colaborativo
2008	Glaucio Santoro Nunes	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	Blog Corporativo como Ferramenta Estratégica: o caso do Blog Consultoria da Natura
2009	Cibele Bastos da Costa	UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ	Interatividade e Comunicação Corporativa em processos de produção colaborativa: um estudo de caso da camiseteria.com
2009	Francisco Moura Valente	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	A empresa na rede: um enfoque sobre os blogs corporativos brasileiros
2009	Luciane Chiodi Nogueira	UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI	A Web 2.0 e a cultura dos blogs
2009	Gutemberg Marques Dias	FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO	Uso da Web 2.0 pelas organizações brasileiras: quais são as contribuições dos novos recursos para alavancar a gestão do conhecimento?
2010	João Henrique de Carvalho	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA	Blog corporativo como sistema de cocriação de comunicação organizacional
2010	Silvana Maria Sandini	PONTIFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA - PUC/RS	O blog corporativo como interface no gerenciamento da impressão

Tabela 1: Teses e dissertações sobre blogs organizacionais

Fonte: baseado em pesquisa do autor

Podemos observar na coluna “ANO” que os trabalhos estão concentrados nos anos de 2008, 2009 e 2010, o que representa uma importância maior na pesquisa sobre blogs organizacionais neste período, relacionada diretamente com a necessidade crescente das empresas de estabelecer um novo meio de comunicação com seus públicos, por meio das tecnologias da informação e comunicação.

Na totalidade dos trabalhos localizados nesta busca, quatro abordam os blogs na perspectiva de interação com os clientes e demais públicos, dois pesquisam o cenário dos blogs organizacionais e dois destacam a função colaborativa dos blogs para gestão de conhecimento. Nesta distinção de modelos, nosso foco será analisar os dois últimos mencionados, os quais possuem conteúdo referente à comunicação interna e colaboração por meio dos blogs.

Dentre estes dois trabalhos, a dissertação “Uso da Web 2.0 pelas organizações brasileiras: Quais são as contribuições dos novos recursos para alavancar a gestão do conhecimento?” (DIAS, 2009), da área de Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, possui foco na gestão do conhecimento interno nas organizações e interessa especificamente esta pesquisa. Este trabalho aborda “como as organizações brasileiras estão explorando novos recursos como blog, wiki, redes sociais, compartilhamento de multimídia e outros para apoiar a gestão do conhecimento”. O conteúdo desta pesquisa está voltado exclusivamente para gestão de conhecimento, sem mencionar questões práticas que podemos conquistar com a contribuição dos funcionários. No entanto, não identificamos neste trabalho questões relacionadas ao uso dos blogs internos, assim como as respostas para os objetivos propostos por este pesquisador, o que demonstra a possibilidade de ampliar a pesquisa na área.

Outro trabalho de interesse para esta pesquisa é intitulado “Os Blogs Corporativos como ferramenta auxiliar no trabalho Colaborativo” (FERREIRA, 2008), da área de

engenharia de produção da CEFET/RJ. A pesquisa tem como objetivo “compreender o impacto na sociedade gerado pelas novas tecnologias de comunicação e informação”, onde o blog “torna-se um canal muito útil de divulgação e pesquisa por parte das empresas e de satisfação e denúncia por parte dos clientes”. Assim como o trabalho anterior (DIAS, 2009), a pesquisa de Ferreira (2008) não tem como tema principal a utilização do blog no ambiente interno das organizações e, este ponto, será exclusividade para esta pesquisa.

Pela análise destes principais trabalhos identificados por meio do Portal de Teses da Capes, observa-se a carência de trabalhos sobre blogs no ambiente interno das organizações, na área de comunicação. As duas principais pesquisas encontradas correspondem aos cursos de administração e engenharia, sendo um ponto de oportunidade para este pesquisador desenvolver o trabalho inédito na área da comunicação.

Um trabalho não identificado na pesquisa no Banco de Teses da Capes, porém com relevância para este estudo corresponde à dissertação “Comunicação Corporativa Digital: o futuro das relações públicas na rede” de Carolina Frazon Terra (2006, p.9), que apresenta particularmente as relações públicas no contexto da comunicação organizacional, por meio de blogs para o público externo. Neste cenário, a função de relações públicas “são fundamentais para identificar que públicos têm condições de se relacionar por meio da Web e qual é o melhor conteúdo, *layout*, ferramentas e funcionalidades que o meio digital deve apresentar”. O trabalho destaca além destas funções, o perfil da comunicação bidirecional do blog para interação entre organizações e seus públicos, onde “a comunicação simétrica de mão dupla ganha força” e também “contribui para o fortalecimento dos relacionamentos criados pela comunicação organizacional e pelas relações públicas digitais”.

Apesar desta pesquisa apresentar o contexto da comunicação com o público externo, torna-se visível a preocupação da autora com a efetividade dos processos comunicativos e a importância de um processo de comunicação organizado neste cenário das novas tecnologias da comunicação e informação. Conforme Terra (2006, p.138), nas suas considerações:

Mais do que novas ferramentas estamos tratando de novos ambientes, onde passam a acontecer os encontros da empresa com seus públicos de interesse. As formas como as mensagens são construídas devem levar em conta questões como interatividade, colaboração, construção coletiva, segmentação, novas possibilidades de mensuração de resultados e, sobretudo, desenvolvimento do relacionamento da organização com seus públicos.

Neste cenário de trabalhos apresentados, a pesquisa aqui proposta pretende analisar o aspecto da colaboração no ambiente interno que envolve tanto indivíduos da organização como a própria organização, de forma que não sejam apenas retomados conceitos sem o debate entre as teorias existentes. A possibilidade deste pesquisador realizar a observação não-participante nos blogs internos (ver item 4.2.1) e analisar os resultados com a teoria aqui proposta, representará o caráter inédito desta pesquisa a nível nacional.

Para analisar este cenário do crescente uso das mídias sociais no contexto organizacional e do uso dos blogs para interação com os seus públicos propõe-se o seguinte problema de pesquisa: como o blog no ambiente interno da organização pode ser aplicado para potencializar a colaboração e gestão do conhecimento?

Tendo em vista o problema de pesquisa apresentado, o trabalho tem por objetivo geral investigar como os blogs internos podem favorecer a colaboração e gestão do conhecimento organizacional.

Têm-se, como objetivos específicos:

- a) identificar as condições necessárias para construção e manutenção do blog interno e, em retorno, como estes transformam a organização;
- b) investigar a contribuição que as tecnologias da informação e comunicação podem trazer para gestão do conhecimento;
- c) verificar nos blogs internos as limitações para a colaboração e gestão do conhecimento;
- d) investigar quais as motivações que estimulam o sujeito, enquanto parte da organização, a colaborar com seu conhecimento nos blogs internos.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, seguidos das considerações finais, os quais buscam atingir os objetivos apresentados. O primeiro capítulo procura resgatar pesquisas relacionadas às organizações (ETZIONI, 1974; LAKATOS, 1997; MOTTA, 2001; KUNSH, 2003; BALDISSERA, 2010; e outros), seguido dos fatores culturais no contexto organizacional (GEERTZ, 1989; SCHEIN, 2009; SCROFERNECKER, 2010). Abordam-se ainda os aspectos relacionados ao conhecimento nas organizações, partindo da Espiral do Conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e as questões relacionadas à gestão do conhecimento no ambiente interno das organizações (ALVARENGA NETO, 2005; PEREIRA, 2002). Uma perspectiva dos estudos críticos da organização (MUMBY, 2010;

DEETZ, 2010) é acionada para dar conta das possibilidades de controle do indivíduo através do seu conhecimento organizacional.

O cenário de evolução da internet por meio das tecnologias da informação e comunicação é apresentado no segundo capítulo. O contexto de ciberespaço (THOMPSON, 1998; LÉVY, 2000; CASTELLS, 2006) é apresentado para posteriormente abordar o avanço deste campo para a Web 2.0 (SAAD, 2009). Este capítulo contextualiza a aplicação de novos sistemas desenvolvidos pelas tecnologias da informação e comunicação, os quais podem contribuir para colaboração e gestão do conhecimento.

O terceiro capítulo faz uma apresentação dos blogs com interesse especial aos conceitos de blogs organizacionais (RECUERO, 2004; CIPRIANI, 2006; EFIMOVA, 2006; TERRA 2008; PRIMO, 2008) e principalmente os de gênero organizacionais internos (TERRA, 2006; CIPRIANI, 2006; CHARMAM, 2006; EFIMOVA, 2006). Os blogs organizacionais internos são identificados dentro da matriz de tipificação para blogs (PRIMO, 2008), para posicionamento do objeto de estudo dentro da blogosfera.

No quarto capítulo são apresentados e justificados os procedimentos metodológicos adotados no estudo. O estudo foi possível a partir da identificação de uma organização com os requisitos básicos para aplicação das técnicas. Foram utilizadas como técnicas a observação não-participante e as entrevistas semi-estruturadas, explicando os critérios adotados para seleção dos entrevistados em termos qualitativos.

O quinto capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio das técnicas e busca discutir com os conceitos abordados nos capítulos anteriores. Nas considerações são retomados os objetivos da pesquisa e destacados os principais aspectos que contribuíram para buscar identificar o potencial de colaboração e gestão do conhecimento nos blogs internos.

1. AS ORGANIZAÇÕES

Diante do volume de pesquisas para definir as organizações, este estudo não pretende apresentar sua totalidade de abrangentes conceitos. A intenção é abordar uma visão geral para melhor entendimento das práticas organizacionais e as variáveis que influenciam este ambiente em constante mudança e, posteriormente, identificar os aspectos que podem definir a organização que este estudo se refere.

Para compreender a organização faz-se necessário retomar primeiramente alguns trabalhos na área, os quais tiveram seus resultados iniciais obtidos por meio de estudos de caso e, posteriormente, estes casos foram analisados através da análise comparativa das organizações (BERTERO, 1981).

Uma teoria das organizações, qualquer que seja sua natureza específica, e independentemente das sutilezas dos processos organizacionais estudados, tem como seu objetivo central o estabelecimento de constelações de características que ocorrem em organizações de vários tipos. O estudo comparativo de muitas organizações é necessário, não apenas para verificar hipóteses levantadas por qualquer teoria, mas para fornecer uma base para explorar e refinar a teoria, indicando as condições em que relações inicialmente propostas universalmente possam ser contingentes (BLAU, 1974, apud BERTERO, 1981, p.31).

Para estudar comparativamente estas organizações os pesquisadores da época buscaram tipologias organizacionais desenvolvidas por meio de estudos em organizações. Serão apresentadas algumas destas tipologias para dar conta do estabelecimento de um conceito mais próximo do que este estudo busca como organização.

O trabalho de Etzioni (1974), destaca o estabelecimento de uma tipologia organizacional, na qual as organizações são classificadas de acordo com o “padrão dominante de consentimento”, que constitui o elemento central da estrutura organizacional e corresponde ao conceito básico do relacionamento entre os indivíduos que exercem o poder. Motta (2001, p.18) e Lakatos (1997, p.24), destacam as quatro tipologias estabelecidas por Etzioni, conforme seguem.

- a) Organizações coercitivas: são aquelas em que a coerção consiste no principal meio de controle sobre os membros dos níveis inferiores, resultando na elevada

alienação dos mesmos em relação à entidade. O principal meio de controle aplicado nessas organizações é a força, tarefa básica para manter os internos em seus lugares. Em seguida, vem a disciplina, que depende do uso real ou potencial da força. As prisões e hospitais de doentes mentais constituem um bom exemplo deste tipo de organização;

- b) Organizações normativas: sua característica é representada pela utilização de controles normativos como fonte primária de consentimento e da utilização de controles coercivos como fonte secundária.
- c) Organizações mistas: podem apresentar mais de uma estrutura, por exemplo, os sindicatos que possuem características utilitárias-normativas.
- d) Organizações utilitárias: são aquelas em que o principal meio de controle sobre os membros de níveis inferiores reside na recompensa. O que direciona a maioria dos membros é a participação calculista/interesseira. Estas organizações em geral são as empresas, as quais podem apresentar subdivisões em relação a seus empregados.

Nesta tipologia proposta por Etzioni (1974), o tipo de “organização utilitária” representa a referência mais próxima que esta pesquisa busca, pois apresenta as características de organização que este estudo pretende analisar. A distribuição de poder baseado na recompensa e o aspecto motivacional que envolve a participação calculista/interesseira, são fatores que podem fazer parte da rotina atual das empresas e representam uma estrutura de poder dentro da organização.

Outra classificação que deve ser considerada é conforme os objetivos da organização. Blau e Scott (1970), classificam as organizações formais em quatro tipos, segundo seus objetivos: associações de benefício mútuo, organizações de serviços, organizações de bem-estar público e firmas comerciais. Para este estudo cabe destacar a tipologia das “firmas comerciais”, as quais são representadas por indústrias, empresas, lojas, bancos e outras organizações com fins lucrativos.

Conforme Blau e Scott (1970), as organizações formais estão voltadas para um objetivo, devendo ser eficientes no sentido de alcançá-lo sem custos desnecessários. A eficiência da operação também pode ser vista como satisfação no trabalho e lealdade dos funcionários da organização, cuja força conjunta leva à realização de um propósito. Neste sentido, o principal problema nas “firmas comerciais” consiste nesta eficiência das operações,

ou seja, a obtenção de um máximo de ganho com um mínimo de custo, garantindo não só a sobrevivência, mas também o crescimento organizacional, a fim de fazer frente à concorrência de outras organizações.

A utilização do conceito de “empresa” como exemplo para classificação de “firmas comerciais” (BLAU e SCOTT, 1970), e também das “organizações utilitárias”, de Etzioni (ENZO, 1974), consistem nas primeiras classificações similares ao que se busca entender por organização neste estudo. No entanto, ainda precisa-se avançar para outros pontos que interessam para contextualizar o conceito de organização mais próximo da realidade estudada.

No final dos anos 50 um grupo de pesquisadores iniciaram estudos a fim de observar quais os modelos de estruturas organizacionais eram mais eficazes em determinado tipo de indústria e, para isso, eles buscaram identificar os fatores contingenciais. Conforme Motta (2001, p.25), entende-se por fatores contingenciais “um conjunto de conhecimentos, derivados de diversos empreendimentos de pesquisa de campo que procuram delimitar a validade dos princípios gerais de administração a situações específicas”.

Neste sentido, a teoria da contingência compreende uma diversidade de elementos que devem ser analisados para identificar os tipos de organização, partindo da abordagem que as condições de ambiente, nas quais a organização está inserida, causam transformações no interior das mesmas. Os sociólogos Burns e Stalker realizaram uma pesquisa⁵ em 1961 com vinte indústrias na Inglaterra e identificaram dois tipos de organizações: mecanicistas e orgânicas. Burns e Stalker chegam às conclusões que o ambiente e a tecnologia determinam a estrutura e o funcionamento da organização, onde as mecanicistas são adequadas às condições relativamente estáveis de tecnologia e mercado, enquanto que as orgânicas são adequadas às condições opostas. Na Tabela 2 temos um esquema que caracterizam as principais diferenças entre os dois tipos de organização.

⁵ Disponível em: http://www.sagepub.com/upm-data/27412_8.pdf. Acessado em 2 outubro de 2011.

Características	Sistema mecanicista	Sistema orgânico
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva	Flexível, mutável, adaptativa e transitória
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de cargos e tarefas	Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes- definitivo	Cargos mutáveis. Ocupantes polivalentes- provisório
Processo decisório	Tomada de decisões centralizadas na cúpula da organização.	Tomada de decisões descentralizadas “ad hoc” aqui e agora
Comunicações	Verticais	Horizontais
Confiabilidade colocada sobre	As regras e regulamentos são formalizados por comunicados ou impostos pela empresa.	Informalidade de comunicações entre as pessoas.
Ambiente	Estável e permanente	Instável e dinâmico

Tabela 2: Características dos tipos de sistemas mecanicista e orgânico
 Fonte: Disponível em: <http://www.portaladm.adm.br/Tga/tga89.htm>

No sentido exclusivo desta classificação Burns e Stalker, as organizações que o presente estudo pretende analisar são mecanicistas, pois seu modelo de negócio corresponde às características apontadas na Tabela 2, como a estrutura organizacional burocrática. No entanto, pretende-se também identificar o potencial orgânico nestas organizações, principalmente nas questões referentes à “valorização do saber especializado e das comunicações horizontais (...), bem como por um alto grau de engajamento com os fins da organização como um todo” (MOTTA, 2011, p.26).

Entende-se que após aproximadamente 50 anos dos estudos de Burns e Stalker, as organizações enfrentam novos desafios relacionados ao ambiente e tecnologia, com destaque atualmente as mídias sociais que envolvem o ambiente externo e interno das organizações e lançam novos desafios a gestão organizacional. Hoje, mesmo na organização mecanicista de Burns e Stalker, podem existir modelos estruturais com características orgânicas relacionadas ao modelo de trabalho, com a participação dos indivíduos para soluções de problemas que são reais para a empresa.

A socióloga Joan Woodward merece destaque também nos estudos da teoria da contingência, pois verificou que as fábricas com uma correlação positiva entre tecnologia e estrutura eram caracterizadas por um melhor desempenho financeiro e mercadológico. Seus

estudos observaram que a “tecnologia depende em grande medida do tipo de produto e do tipo de mercado que se pretende atingir, havendo portanto limites às opções tecnológicas” (MOTTA, 2001, p.28). A tipologia de Woodward envolvia a análise dos sistemas de produção, os quais foram diferenciados de acordo com o seu grau de complexidade técnica e permitiram a autora chegar nas seguintes conclusões⁶:

- a) o desenho organizacional é afetado pela tecnologia usada pela organização: as firmas de produção em massa bem-sucedidas tendiam a ser organizada em linhas clássicas, com deveres e responsabilidades claramente definidos, unidade de comando, clara distinção entre linhas e staff e estreita amplitude de controle (5 a 6 subordinados para cada executivo). Na tecnologia de produção em massa, a forma burocrática de organização mostra-se associada ao sucesso. Porém, nos outros tipos de tecnologias – produção unitária e produção contínua – a forma organizacional mais viável nada tem a ver com os princípios clássicos;
- b) há uma forte correlação entre estrutura organizacional e previsibilidade das técnicas de produção – a previsão de resultados é alta para a produção por processamento contínuo e baixa para a produção unitária (oficina). A previsibilidade dos resultados afeta o número de níveis hierárquicos da organização, fazendo com que haja forte correlação entre ambas as variáveis: quanto menos à previsibilidade dos resultados, tanto menos a necessidade de aumentar os níveis hierárquicos, e quanto maior a previsibilidade, tanto maior o número de níveis hierárquicos da organização.
- c) as empresas com operações estáveis necessitam de estruturas diferentes das organizações com tecnologia mutável – organizações estruturadas e burocráticas com um sistema mecanicista de administração são mais apropriadas para operações estáveis, enquanto a organização de inovação com tecnologia mutável requer um sistema "orgânico" e adaptativo;
- d) há um predomínio das funções na empresa – a importância de cada função, como vendas, produção e engenharia (ou Pesquisa e Desenvolvimento – P&D) na empresa depende da tecnologia utilizada.

⁶ Disponível em:

http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=213:joan-woodward&catid=10:gurus&Itemid=10. Acessado em: 12 de dezembro de 2011.

As pesquisas de Woodward revelam a dependência da organização em relação ao seu ambiente e a tecnologia adotada, corroborando para sua hipótese de que as empresas que utilizarem adequadamente a tecnologia nas suas estruturas, deveriam ser as de maior sucesso. Esta hipótese pode ser considerada para empresas contemporâneas que utilizam predominantemente a tecnologia para executar suas operações e realizar suas tarefas, porém não pode desconsiderar as demais variáveis contingentes que afetam os resultados. Conforme Chiavenato (2004), existe um impacto da tecnologia nas organizações sobre um ponto de vista administrativo.

A tecnologia se desenvolve nas organizações através de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e execução de tarefas – *know-how* – e pelas suas manifestações físicas – máquinas, equipamentos, instalações – constituindo um complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos em resultados, isto é, em produtos ou serviços (CHIAVENATO, 2004, p.36).

Neste sentido, Chiavenato (2004) observa que a tecnologia pode ser utilizada por meio dos conhecimentos dos sujeitos para execução de tarefas na organização, as quais podem ser compartilhadas de acordo com o ambiente interno da empresa. Uma vez compartilhado este conhecimento por meio das “manifestações físicas” das tecnologias, pode proporcionar à organização melhor desempenho na ação e maior capacidade para a organização defrontar-se com as variações provocadas pelo ambiente (CHIAVENATO, 2004). Considerando que este atual estudo pretende analisar um tipo de organização que possui a tecnologia entre os principais recursos para sua manutenção, esta tipologia de Woodward contribui para compreender o processo de gestão do conhecimento nas organizações, com o uso da tecnologia no ambiente interno.

Outra linha importante na análise organizacional corresponde aos estudos de Enriquez (2007, p.137), o qual parte de uma tipologia das organizações, inspirada em Max Weber, para classificá-las em cinco grandes categorias, resumidas a seguir:

- a) carismática e paternalista: estrutura legitimada pela personalidade do chefe, o qual é visto com capacidade humana excepcional para tomar as decisões mais pertinentes. Para os funcionários é essencial a relação afetiva com o chefe, o qual recruta trabalhadores devotados e com os mesmos interesses. A gestão é feita pelo chefe que constitui o principal ator da organização e as decisões são tomadas por ele;
- b) burocrática: estrutura baseada em um sistema social complexo, com definições de funções e de postos de trabalho precisos, onde prevalece a hierarquia de cargos. Atua em termos da boa organização e todos devem estar submetidos à regra. O modelo de

- gestão possui gerentes a serviço da organização e as decisões são lentas, pois são necessárias várias aprovações gerenciais;
- c) **tecnocrática:** estrutura onde existe o saber de um especialista que repousa sobre a legitimidade da ciência e da técnica. Trabalham em equipes dirigentes a fim de coordenar e hierarquizar os objetivos da organização. Para cooperação e redução da hierarquia, ocorre a descentralização das decisões menores e centralização das grandes decisões, pelas informações de ampla consulta e pela vontade de fazer participar os trabalhadores. A gestão tecnocrática ocorre por meio da participação e integração de todos no projeto;
 - d) **estratégica:** estrutura onde o membro da organização se torna um estrategista, em função da conjuntura econômica e social oscilante e movimentações de outras organizações (concorrentes). A legitimidade reside no desempenho e no sucesso dos negócios. Membros podem ficar doentes e abatidos pela pressão das metas ou também entregues de corpo e alma aos objetivos da organização. A gestão exige bons métodos para motivar os sujeitos;
 - e) **cooperação dinâmica:** nesta estrutura a fonte de legitimidade é o grupo regido pela ética do compartilhamento de informações e da reciprocidade. Formada por grupos com objetivos comuns que utilizam um mediador para se comunicar com o superior. Membros em cooperação, com valores e ideologias comuns para alcançar o sucesso. O processo de gestão ocorre com um gestor próximo dos seus grupos.

Com base nas estruturas de Enriquez (2007), pode-se reunir elementos para conceituar, de maneira ainda distante, algumas características da organização que esta pesquisa pretende estudar. Considerando a estrutura burocrática, a organização representaria um modelo com “boa organização e todos devem estar submetidos à regra”. Também atuaria de forma estratégica, uma vez que necessita somar esforços em “função da conjuntura econômica e social oscilante e movimentações de outras organizações (concorrentes)”, assim como também atua dentro de um padrão tecnocrático, quando “ocorre a descentralização das decisões menores e centralização das grandes decisões, pelas informações de ampla consulta e pela vontade de fazer participar os trabalhadores”. A soma destas características representam o que entende-se como um modelo similar de organização para este estudo, no entanto sabe-se da existência de variáveis que alteram o ambiente e consituem um fator que não permite uma tipologia fechada. As estruturas estabelecidas por Enriquez (2007) também devem

considerar alguns critérios importantes como a cultura, identidade, missão, visão, crenças, valores, tecnologias e comunicação.

Foram sinalizadas até este ponto algumas características que se referem ao tipo de organização que este trabalho busca analisar, no entanto nenhuma destas tipologias é considerada por este pesquisador dentro de um formato fechado e que dê conta de responder todas as variáveis organizacionais. Elas são referências para estabelecer aspectos da realidade organizacional, no entanto nenhuma delas consegue dar conta de reproduzir a realidade em toda a sua diversidade. O fato de alguns destes estudos terem como base organizações pesquisadas há mais de 50 anos, as quais possivelmente sofreram e continuam sofrendo constantes alterações nas suas estruturas, deve ser compreendido como diferencial no que se refere também às relações humanas.

Sobre alguns destes trabalhos dos pesquisadores citados, Kunsh (2010, p.10) destaca a dimensão humana envolvida nos processos organizacionais.

Na esteira destas contribuições, durante décadas, organizações de todos os portes ofereceram aos trabalhadores programas voltados à sua capacitação, sistemas de saúde e de previdência, planos de carreira, processos de salvaguardas e de proteção diante do autoritarismo gerencial, bem como investiram em sua integração no ambiente laboral e mesmo externamente, ao incentivarem a criação de clubes, por exemplo. Contudo, muitos dos modelos práticos de gestão implantados desde então, ainda que levassem em conta essas questões, continuaram a buscar o controle dos indivíduos, mesmo que de maneira mais sutil, pela via da persuasão quanto à integração aos objetivos organizacionais. O foco continuou sendo sempre o da garantia de altos padrões de produtividade.

Neste sentido, os tipos de organizações, principalmente empresariais que visam os aspectos econômicos e produtivos, podem não possuir mais espaço no contexto atual de complexidade social, política, humanitária e ambiental.

Na economia do conhecimento, todo trabalho contém um componente de saber cuja importância é crescente. (...) formas de saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação (GORZ, 2005, apud KUNSH, 2010, p.11).

Assim, as organizações da economia atual possuem uma tendência à utilização dos “saberes”, os quais são adquiridos no cotidiano dos seus indivíduos e da própria organização. Atualmente existe uma tendência das organizações buscarem “novos conhecimentos teóricos que possam explorar o entendimento e a participação ativa dos seus públicos na construção e no desenvolvimento de maior sociabilidade, liberdade e diversidade” (KUNSH, 2010, p.13). No que se refere às relações humanas esta análise atual de Kunsh (2010) que privilegia novos

saberes organizacionais, para os quais é fundamental o entendimento que as “experiências humanas é que possibilitam a existência de novas práticas” (p.13). Nesta pesquisa os blogs internos serão utilizados como objeto para experimentar estas práticas e os indivíduos da organização possuem este espaço de diálogo como possibilidade para colaborar com seus saberes e buscar atingir seus objetivos, assim como consequentemente podem estar contribuindo para os objetivos organizacionais.

Todas as organizações estabelecem seus objetivos gerais e específicos a fim de atender as suas necessidades e obter uma orientação para seguir com seus propósitos. Com a definição destes objetivos a organização pode determinar as suas atividades e desenvolver os processos necessários para sua consecução. Conforme Lakatos (1997, p.33), o objetivo significa “um estado de procura, consistindo-se em situação futura, que se almeja e que tem uma força sociológica muito real, que influi nas ações e reações dos membros”. Portanto, o objetivo consiste em uma situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir. Neste sentido, Lakatos (1997, p.33), apresenta os objetivos reais e os estabelecidos:

- a) objetivos reais: são as situações futuras para as quais se canaliza a maior parte dos recursos da organização, assim como os principais compromissos dos participantes e que, portanto, têm nítida prioridade em casos de conflito com outros objetivos estabelecidos, quando estes controlam poucos recursos. Exemplo: maior lucratividade independente da qualidade dos produtos;
- b) objetivos estabelecidos: são aqueles a que a organização aspira, mas que podem diferir daqueles que realmente ela procura atingir. Exemplo: divulgação da “marca” por intermédio da qualidade dos produtos.

Para Baldissera (2010, p.62), a idéia de organização “pressupõe associações de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais para a realização de objetivo (s) da entidade organizacional”. Nesta organização, o autor identifica duas dimensões tensionadas: a dos sujeitos/indivíduos (partes) - cada parte consite uma subjetividade; e da organização (todo), que pode ocorrer na articulação relacional coordenada das partes – várias subjetividades. Desta forma, a ideia de organização deve compreender os sujeitos em relação com seus objetivos específicos, ao contrário do que desejam muitos gestores em suas práticas, em momento algum evidencia que os objetivos dos diferentes sujeitos são/precisam ser os mesmos da organização.

Por razões/objetivos diversos (...) os sujeitos (partes) materializam relações associativas para constituir a organização (todo) que, como “uma forma de ação coletiva”, visa produzir/realizar bens e/ou serviços. Deliberadamente, planejadas e focadas em objetivos (s) específico (s), as organizações, como coletividades especializadas, combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da economia de esforço. Potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada (BALDISSERA, 2010, p.62).

Neste sentido apresentado fica mais evidente que os sujeitos tem seus objetivos e tendem a agir para realizá-los. Independente do esforço coordenado pelos gestores para exercer um controle disciplinar em busca dos objetivos específicos da organização, cada sujeito possui seus objetivos particulares que vão além do ambiente organizacional até questões particulares. Assim, a postura de controle adotada pelos gestores, “não significa que consiga anular e/ou eliminar objetivos portados por cada sujeito que se associou a outros em organização”.

É provável que os sujeitos percebam a organização como possibilidade/potência para atingirem seus próprios objetivos. Nessa medida, inclinam-se a realizar ações coordenadas visando aos objetivos organizacionais pois que, como desdobramentos, isso poderá se traduzir na realização dos próprios objetivos. Em outras palavras, se uma empresa específica atingir seus objetivos, dentre outras coisas, tenderá a se manter no mercado, a preservar os empregos e hierarquias, a pagar os salários em dia, a, de alguma forma, reconhecer o trabalho do empregados, além de, poder expandir os negócios gerando novas vagas em nível de gestão, etc (BALDISSERA, 2010, p.63).

Nesta tensão de forças entre sujeitos e organização existe a possibilidade, como apresentado até aqui, do sujeito agir para os objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, realizar seu próprio objetivo pessoal. O tipo de organização ao qual este estudo se refere possui esta tensão de forças quando o sujeito vê no ambiente interno da organização a possibilidade de ganhar visibilidade e reputação o que, conseqüentemente, possibilita atingir seus objetivos pessoais e profissionais por meio de promoções e reconhecimento.

No sentido da produção, o sujeito também pode ser submetido à situações/experiências que lhe trazem sofrimento (não-reconhecimento, falta de respeito, assédio moral/sexual, clima organizacional ruim, demissões, etc) (BALDISSERA, 2010). Este sofrimento está relacionado com o comprometimento do sujeito com a organização e o “poder simbólico” que ela exerce.

Pode-se afirmar que as organizações são resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo. As organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades (p.64).

Estes distintos elementos necessários para compreender uma organização são uma base para o entendimento dos distintos fatores que caracterizam o sistema organizacional. O

constante cenário de mudanças sociopolíticas, econômicos e tecnológicos são algumas variáveis que as organizações precisam se adaptar para se manter competitivas e continuar atuando.

O fato é que não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional (KUNSH, 2003, p.30).

Nassar (2009) corrobora desta afirmação, onde todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais, imateriais e humanos, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais. Os indivíduos que fazem parte desta organização podem se comunicar e se relacionar entre si, com os variados públicos e suas redes e com a sociedade.

Podemos definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e memória), comunicacionais e relacionais (NASSAR, 2009, p.62).

O estudo aqui proposto pretende analisar um tipo de organização empresarial, que utiliza novas tecnologias nos seus sistemas de comunicação, da mesma forma que busca novos conhecimentos por meio da participação dos seus públicos. No entanto, pretende-se analisar os fatores que contribuem para que ocorra a interação neste ambiente da organização, assim como as limitações e desafios que podem prejudicar este processo de colaboração. A seguir são apresentados conceitos da cultura que visam auxiliar no entendimento da organização, pois os sujeitos como partes da organização têm na cultura um forte elemento para influenciar nas suas ações.

1.1 A cultura organizacional

O ritmo de transformações aceleradas proveniente das tecnologias da comunicação e informação e o contexto complexo no qual as organizações estão inseridas, sugerem às organizações mudanças para serem sustentáveis. Estas alterações estão pautadas pelos processos de interação no ambiente organizacional, para o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos e muitas vezes levam à inovação. Neste cenário a cultura é um desafio para os gestores, pois são distintos comportamentos e diferenças no mesmo grupo, os quais precisam de elementos integrados para o sucesso dos objetivos organizacionais.

Refletir sobre a cultura organizacional é dar-se conta do emaranhado de incertezas que envolvem as suas diferentes abordagens e concepções. É perceber (e admitir) que, independentemente da vertente paradigmática, há a tentativa expressa de “lugarizar” os indivíduos, fomentar e desenvolver o sentimento de pertencimento (SCROFERNEKER, 2010, p.187).

Conforme Scroferneker (2010), o universo simbólico das organizações permite deparar-se com indivíduos em distintos universos simbólicos e que conduzem a complexidade da organização. “É nesse universo complexo que são (re)tecidas as relações na tentativa de ‘lugarizar’ os indivíduos organizacionais” (p.189). Os símbolos em processo de “diálogo” produzem sentido, os quais são construídos de acordo com as diferenças histórica, social, cultural e econômica de cada indivíduo. Assim, “os sentidos serão (re)construídos considerando as trajetórias e experiências de vida individuais”, e no momento que estes sentidos são encontrados no ambiente organizacional, os diálogos podem promover novos sentidos para os indivíduos.

A cultura organizacional assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado. Esse tecido tramado é (re)tecido com base em diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p.190).

Para uma análise da comunicação organizacional, a questão da cultura deve ser investigada como ponto-chave para compreender as complexas diferenças envolvidas neste processo. Desde o advento dos estudos da comunicação organizacional, a cultura tem sido usada “para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização” (SCHEIN, 2009, p.7). Esta soma de características culturais, estabelece este aspecto como fundamental para melhor entendimento das relações entre os indivíduos de uma organização.

Estudos da cultura ligados à área da antropologia, permitem que seus pesquisadores transformem a experiência da variedade de modos humanos de conhecimento em sabedoria. Na sua vertente interpretativa, a antropologia defende um conceito de cultura semiótico, conforme Geertz (1989, p.15):

(...) acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.

O autor defende nesta abordagem interpretativa que, por meio da etnografia, é possível conhecer a cultura interpretando e buscando significado com grande riqueza de detalhes nos atos, ritos, performances humanas, entre outras celebrações.

como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis, a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade (GEERTZ, 1989, p.24).

Neste sentido antropológico da cultura, fica mais evidente que as organizações precisam ser cautelosas para analisar os aspectos culturais no seu ambiente, pois é uma tarefa difícil obter um diagnóstico apenas superficialmente. Conforme Schein (2009, p.8), a cultura de cada indivíduo remete “aos fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um considerável de inconsciência”. Nesse sentido, certos tipos de comportamento podem ser facilmente identificados, mas as “forças internas” que originam estas ações estão latentes em cada indivíduo. No entanto, à medida que os membros das organizações iniciam suas interações e compartilhamento de conhecimentos, uma norma de conduta começa a ser estabelecida e o comportamento passa a ser assumido diante desta.

Podemos ver a personalidade e o caráter como acumulação de aprendizagem cultural que o indivíduo experimenta na família, no grupo de colegas, na escola, na comunidade e na ocupação profissional. Nesse sentido, a cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas. Assim, a cultura como conceito é uma abstração, mas suas conseqüências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas (SCHEIN, 2010, p.8).

Nos processos para entendimento do comportamento de membros de certos tipos de organizações empresariais, observam-se departamentos mais preocupados em defender suas métricas e desafios estabelecidos, do que manter um entendimento em busca do objetivo comum de grupo. Por exemplo, dentro de uma mesma organização um engenheiro florestal e um economista podem ter, além de habilidades técnicas distintas, certos valores e normas que

definem suas profissões e devem ser mantidas dentro da sua formação. Se os aspectos das diferenças culturais não forem considerados, a comunicação entre estes é ineficaz e contribui para o desentendimento e falta de harmonia nas interações. Assim, se entendermos “a dinâmica da cultura, provavelmente ficaremos menos perplexos, irritados e ansiosos quando encontrarmos pessoas com comportamento não familiar e aparentemente irracional” (SCHEIN, 2010, p.10). O autor preconiza que uma cultura organizacional pode ser vista como os modelos mentais coletivos dos membros da organização. Para que uma mudança organizacional seja bem-sucedida, deve ocorrer uma investigação prévia das premissas culturais dos indivíduos que compõem esta organização.

Diante de um cenário organizacional complexo para conceituar a cultura com diferentes unidades sociais no mesmo ambiente, Schein (2010, p.11) contribui para uma melhor compreensão por meio do entendimento de uma história compartilhada pelos indivíduos.

Qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas.

O estudo da trajetória da empresa de aviação brasileira TAM, ressalta a importância de uma história compartilhada e a função do líder para que todos na organização reconheçam e sejam influenciados pelo seu comportamento. Além de empreendedor, o Comandante Rolim⁷, procurava conquistar não apenas os clientes, mas também seus funcionários, sobre um tapete vermelho saudando clientes e comissários, além de fazer o *check-in* pessoalmente de inúmeros vôos. À medida que a empresa não pode mais contar com o carisma da figura do seu fundador, fica a história da companhia para ser compartilhada entre novos membros, para reforçar as crenças culturais e possibilitar um engajamento maior nos processos de comunicação organizacional.

Para Schein (2010, p.12), a palavra cultura apresenta outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento, tais como: “estabilidade estrutural”, quando algo cultural é estável, pois define o grupo que valorizam e fornecem significado para esta estabilidade; “profundidade”, corresponde à essência do que entendemos por cultura, uma vez que é algo profundamente inserido e, portanto, ganha estabilidade; “extensão”, aplicado para todas operações de uma empresa no sentido de abranger todos grupos envolvidos; e “padronização

⁷ Disponível em: <http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/TAM.pdf>. Acessado em: 14 de dezembro de 2011.

ou integração”, processo que deriva da necessidade humana de tornar o ambiente mais sensível e ordeiro possível, explorando os elementos nos níveis mais profundos.

No entanto, o autor desenvolve algumas categorias usadas em relação à cultura, conforme seguem abaixo:

a) regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem: a linguagem utilizada, as tradições e os costumes que desenvolvem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações;

b) normas do grupo: os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho, conforme sua área de atuação;

c) valores expostos: os princípios e valores articulados e publicamente anunciados, que o grupo declara estar tentando atingir, tais como qualidade do produto ou liderança em preço;

d) filosofia formal: os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes e outros *stakeholders*;

e) regras do jogo: as regras implícitas, não escritas, para ser bem sucedido na organização, os macetes que um recém chegado deve aprender para ser aceito pelo grupo, o jeito que nós fazemos as coisas por aqui;

f) clima: o sentimento que é gerado num grupo pelo *layout* físico e o modo que os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou público externo;

g) habilidades incorporadas: as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, que são passadas de geração para geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito;

h) hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas lingüísticos: as estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem usados pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no início do processo de socialização;

i) significados compartilhados: o entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem entre si;

j) metáforas ou símbolos de integração: as idéias, sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados em edifícios, layout dos escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Este nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros, à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa;

k) rituais e celebrações formais: formatos pelos quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores ou passagens importantes dos membros, tais como uma promoção, conclusão de projetos importantes e marcos.

A influência direta destas categorias na cultura do indivíduo pode contribuir para que o seu comportamento na organização seja transformado. Diante destas distintas categorias atribuídas por Schein (2010) à cultura organizacional, podemos considerar que todas, de alguma forma, podem ser relacionados nesta pesquisa, com o processo de interação nos blogs organizacionais internos. As questões relacionadas ao “grupo” são as mais repetidas, pois envolvem valores, costumes, normas e outros significados compartilhados que são repassados para novos sujeitos na organização, para estabelecer um padrão de cultura em constante transformação pela variedade de elementos. Internamente na organização, ocorre um fluxo intenso dos elementos destas categorias culturais e o blog interno pode ser um meio pelo qual estas trocas são potencializadas e conseqüentemente se manifestam em novas formas.

Com estes distintos elementos e categorias para tentar se aproximar de um conceito para algo abstrato como a cultura, é possível estabelecer que ela existe no inconsciente de um grupo e influencia este grupo. O processo inicial de formação da cultura pode revelar detalhes valiosos para esta compreensão e, na perspectiva de Schein (2010), demonstra que o iniciador de uma nova organização (líder, empreendedor, fundador, gerente, etc..), pode tentar impor uma cultura, mas necessariamente não é capaz de produzir.

Apenas se o comportamento resultante levar ao sucesso – no sentido de que o grupo realiza sua tarefa e os membros sentem-se bem sobre seus relacionamentos mútuos – as crenças e os valores do fundador serão confirmados e reforçados e, mais importante, passarão a ser reconhecidos como compartilhados. O que era originalmente a visão individual de mundo do fundador leva à ação compartilhada que, se bem-sucedida, conduz a um reconhecimento compartilhado de que o fundador estava certo. Então, o grupo agirá novamente sob essas crenças e valores, se continuar a ser bem-sucedido, finalmente concluirá que agora tem a forma correta de pensar, sentir e agir (SCHEIN, 2010, p.15).

Esta nova forma de pensar é assumida como verdadeira pelo grupo e se torna parte da identidade, sendo que cada novo indivíduo que entrar nesta organização receberá ensinamentos sobre como pensar, sentir, agir. Para o autor, as regras e normas que são ensinadas/transmitidas para os novos membros do grupo, em um processo de socialização, corresponde um reflexo da cultura. O seguinte conceito pode ser utilizado para resumir o processo de formação da cultura:

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e

cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura (SCHEIN, 2010, p.16).

Este processo de aprendizagem compartilhada é usualmente aplicado para resolver problemas de adaptação externa à organização e integração interna dos indivíduos. Normalmente ocorre quando novos funcionários são contratados e os antigos funcionários apresentam os processos organizacionais. Nas organizações atuais os treinamentos de novos funcionários não necessariamente precisam contar com a presença física de outra pessoa, pois todas as etapas de um treinamento podem ser aplicadas por meio de sistemas de computadores.

As organizações buscam inovar para se manterem competitivas diante do mercado em constantes mudanças e também para atender a demanda dos indivíduos que estão atentos aos investimentos em tecnologia. As empresas que possuem uma estrutura organizacional com sua cultura voltada à colaboração, podem fazer uso dos recursos tecnológicos para promover a interação entre os indivíduos e promover a gestão de novos conhecimentos. No próximo ponto desta pesquisa o conhecimento organizacional será conceituado para melhor entendimento das vantagens que podem trazer à organização.

1.2 O conhecimento nas organizações

Para ser competitiva e ter sucesso no mercado atual uma organização não pode contar apenas com as vantagens de localização, acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro, fatores estes que eram determinantes numa economia da Era Industrial. O conhecimento vem se destacando como um recurso importante nas organizações e as empresas líderes de mercado não são as que possuem mais ativos físicos, mas sim as que se destacam com o maior capital intelectual gerador de inovações. Stewart (1998) afirma que os ativos intelectuais sempre tiveram sua importância nas organizações, embora nunca tanto quanto agora. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.27) “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva é o conhecimento”.

Uma definição de conhecimento está longe de ser perfeita pelos distintos estudos e diferentes áreas de interpretação. Os filósofos ocidentais definiam conhecimento como “a

crença verdadeira justificada⁸”, um conceito trazido por Platão e aberto para considerar outros significados ao longo dos seus estudos. Este era o conhecimento do próprio homem, destacando o homem não enquanto corpo, mas enquanto alma. O conhecimento contido na alma era a essência daquilo que existia no mundo sensível.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser comparado com um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Os autores ressaltam que mais importante do que as atividades operacionais e especializadas exercidas pelo indivíduo, são aquelas orientadas à criação, disseminação e uso de conhecimentos estabelecidos por meio da organização. Os autores sugerem que o diferencial do conhecimento é uma vantagem competitiva sustentável e o definem como:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6).

Na concepção de Lévy (1996), o conhecimento é fruto de uma aprendizagem e o resultado de uma “virtualização da experiência imediata”. Pode ser aplicado, atualizado e utilizado de outras formas, em diferentes situações do aprendizado inicial entre os indivíduos. Quando um saber é aplicado efetivamente na empresa, ocorre uma pequena criação, muitas vezes como a resolução inventiva de um problema. O saber, que se prendia ao fundamento das pessoas, é hoje uma figura móvel entre os demais membros desta organização. Conforme Lévy (1996, p.55), este conhecimento “tendia para a contemplação, para o imutável, ei-lo agora transformado em fluxo”, e este fluxo promoverá novas formas de conhecimento.

Para Lévy (1999), informação e o conhecimento são as principais fontes de produção de riqueza, explicando que o saber antes se prendia ao fundamento e hoje se mostra como figura móvel. Para o autor atualmente esta sabedoria está nas mãos das pessoas que aprendem, transmitem e produzem conhecimento de maneira cooperativa em sua atividade cotidiana. Ainda constata que quando a informação é transmitida de uma pessoa para outra, esta não a está perdendo e que quando esta informação é utilizada, ela não é destruída, pois este processo promove o fluxo de interações para novas formas do saber.

No contexto que esta pesquisa pretende analisar as organizações e suas variáveis, os processos do conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997) merecem destaque para dar conta

⁸ Disponível em: <http://estilofilosofico.blogspot.com.br/2012/01/e-crenca-verdadeira-justificada.html>. Acessado em: 25 de agosto de 2011.

deste estudo. Conforme estes autores a informação deve ser um produto capaz de gerar conhecimento, onde a informação “é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por este próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”(NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.75). Com base nesta compreensão, os autores concluem que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana, que faz uso do produto “informação” para alcançar o resultado do conhecimento.

Para estabelecer uma análise dos processos do conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997) trabalham com uma dimensão epistemológica estabelecida por Polanyi⁹ (1966), basicamente em dois grupos. O primeiro corresponde ao conhecimento tácito, o qual está enraizado em experiência, ações, ideias, valores e emoções e corresponde ao conhecimento que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, específico ao contexto pessoal vivenciado. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa. O conhecimento explícito é aquele que já foi ou pode ser articulado, codificado e armazenado de alguma forma em alguma mídia, podendo ser prontamente transmitido para outras pessoas com livre acesso.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito e explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares, interagindo entre eles e realizando trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Esta interação os autores chamam de “conversão do conhecimento”, um processo social dos indivíduos e não “confinada dentro de um indivíduo”. Por meio deste processo de conversão, haverá a expansão do conhecimento tácito e explícito, tanto em termos de qualidade como de quantidade.

Este trabalho pretende analisar também se a conversão do conhecimento tácito em explícito pode ocorrer no ambiente interno das organizações, por meio das tecnologias da comunicação e informação disponíveis, mais especificamente através dos blogs internos. Para dar suporte ao estudo a Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), será apresentada como uma potencial modelo destas interações entre os sujeitos.

⁹ Michael Polanyi (1881-1976) foi médico húngaro e desenvolveu parte do seu trabalho no âmbito das Ciências Físico-Químicas. Para Polanyi os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. O conhecimento que pode ser expresso em palavras e em números representa apenas uma parte a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Michael_Polanyi. Acessado em 15 de junho de 2011.

1.2.1 Criação do conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam um modelo no qual a criação do conhecimento está ligada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Para estes autores a criação do conhecimento está na capacidade que uma organização tem de criar, disseminar e incorporar o conhecimento aos seus produtos, serviços e sistemas. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi postulam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: socialização, de conhecimento tácito em conhecimento tácito; externalização, de conhecimento tácito em conhecimento explícito; combinação, de conhecimento explícito em conhecimento explícito; e internalização, de conhecimento explícito em conhecimento tácito, como mostra a Figura 1.

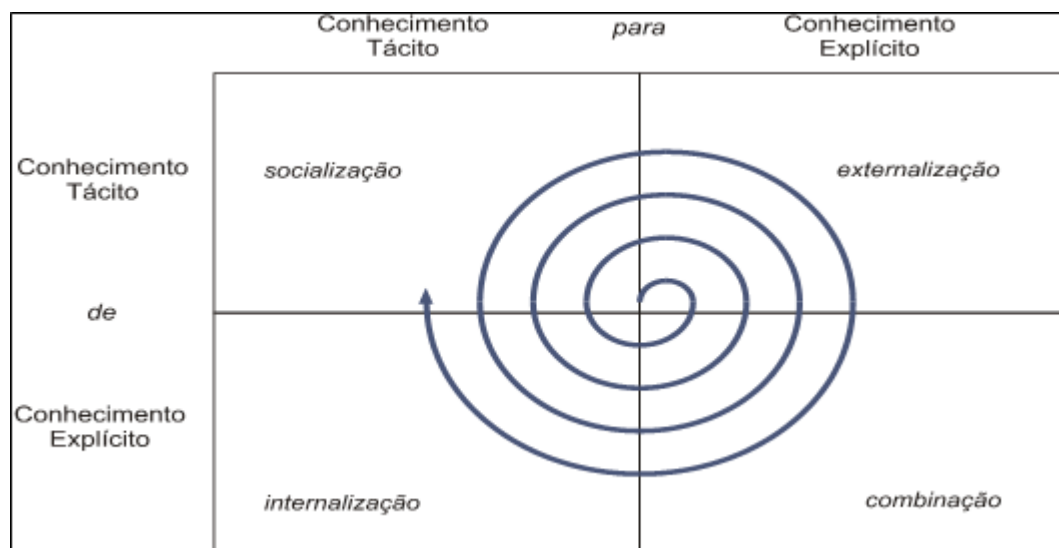


Figura 1: Modos de Conversão do Conhecimento e Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.69), a socialização é um “processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas”. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, sem usar a linguagem, apenas através de observação, imitação e prática. Na realidade das organizações a socialização ocorreria por meio de atividades, como treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes, entre outras modalidades de fóruns para compartilhar experiências e ampliar a confiança mútua entre os participantes através de um diálogo criativo.

Na externalização temos o processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Conforme os autores, o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Isso ocorre quando as expressões são insuficientes para conceitualizar algo e ocorre a reflexão e interação entre os indivíduos para alcançar um resultado. Frequentemente empresas do setor automotivo utilizam metáforas/analogias atraentes no *slogan* de algum lançamento, pois é muito eficaz para estimular o compromisso direto com o processo criativo, instigando os consumidores à aproximação com os seus produtos.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.75) é por meio dela que “os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas”. A reconfiguração das combinações que estes meios possibilitam pode levar a novos conhecimentos pelo fluxo interativo das idéias que surgem. Este seria o processo preferido nas economias ocidentais, na medida em que se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Usar com criatividade as tecnologias em rede e bancos de dados contribuem para facilitar este modo de conversão do conhecimento.

Na internalização os autores utilizam a expressão “aprender fazendo”, pois são internalizadas no conhecimento tácito o *know-how* compartilhado, permitindo que a socialização, externalização e combinação sejam potencializadas nas suas conversões. Assim, o conhecimento organizacional será viabilizado quando o conhecimento tácito acumulado estiver sendo socializado com outros membros da organização, iniciando assim uma nova “espiral de criação do conhecimento”, baseada no comprometimento pessoal e nos processos de conversão entre o conhecimento implícito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente deste contexto. Os autores também identificam este processo de conversão do conhecimento com os conceitos de Senge (1999) para as *learning organizations*, nas quais os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do novo "conhecimento", ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional.

Para Senge (1990, p.21), as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente suas capacidades de “criar resultados que elas realmente

desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”. Neste ambiente de aprendizagem, nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados, surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

No âmago de uma organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – se antes nos víamos como separados do mundo, hoje nos vemos ligados ao mundo, se víamos os problemas como sendo causados por alguém ou como algo “externo”, hoje vemos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la (SENGE, 1990, p.12).

Neste sentido, *learning organizations* incorpora o conceito de que as organizações, bem como os seus membros, podem aprender com a experiência e enfatiza a necessidade de compartilhamento de informações e colaboração. Para Senge (1999), o aprendizado é uma vantagem competitiva das organizações e deve ser transmitido durante o dia, ao longo do tempo dos funcionários e não no formato treinamentos, ou seja, no formato de internalização para potencializar a socialização, externalização e combinação, conforme sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997).

Assim, a Espiral do Conhecimento demonstra que a inovação resultante dos novos conhecimentos é sempre originada nas pessoas. A espiral refere-se a diferentes modos de conversão de conhecimento que ocorrem através de interações entre o conhecimento tácito de um indivíduo e seu conhecimento explícito, que são compartilhadas em todos os níveis, organizacionais e interorganizacionais. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa integrante deste processo. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados e com contribuições mais efetivas, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.79), “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica”, tendo início no nível individual e subindo, acrescentando comunidades de interação de outros setores da organização, como resultado deste fluxo de conhecimentos.

1.2.2 Condições para a criação do conhecimento organizacional

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.83), a função da organização no processo da criação do conhecimento é “fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual”. No entanto, a organização precisa estar disposta para disponibilizar seu espaço interno para que ocorram estas trocas de conhecimentos entre os funcionários. Esta ação deve ser entendida como benefício para a criação, no entanto são necessárias precauções para que este processo tenha os resultados esperados.

Conforme visto no item 1, nas estruturas organizacionais de Enriquez (2007, p.138), o modelo Carismático e Paternalista é um exemplo que não fornece condições à criação do conhecimento no modelo de Nonaka e Takeuchi, pois “o chefe acredita contar com colaboradores devotados, que pensam da mesma maneira que ele próprio”. As decisões ficam sob responsabilidade do chefe que pode ou não ter a intenção de autorizar um ambiente para colaboração e compartilhamento de informações. No entanto, como o chefe possui o receio que inovações na sua organização podem tirar a sua autoridade diante dos funcionários, a tendência é que a estrutura permaneça em um modelo estático, sem a condição necessária para criação do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) indicam cinco condições que promovem a espiral do conhecimento nas empresas: Intenção Organizacional, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisitos.

Na primeira delas, a Intenção Organizacional é definida como a aspiração de uma organização às suas metas, ou seja, está relacionada como uma estratégia para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Desta forma, as empresas devem estimular o compromisso dos seus funcionários, “formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes esta intenção” (p.83), para que o fluxo de interações em busca de novos conhecimentos ocorra dentro da espiral.

Autonomia remete a ação de forma individual de cada indivíduo da organização para buscar oportunidades inesperadas e automotivação para criar novos conhecimentos. Conforme os autores, “idéias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe,

transformando-se então em idéias organizacionais” (p.86), as quais promovem a difusão de novos conhecimentos na espiral.

Flutuação e Caos Criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação é uma “ordem sem recursividade” cujo padrão é difícil de prever inicialmente. Quando a flutuação ocorre na organização, os indivíduos enfrentam um “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Este colapso representa uma ruptura no estado de ser habitual e confortável dos indivíduos, o que promove uma oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais. Desta forma, uma flutuação ambiental é capaz de precipitar um colapso dentro da organização, a partir do qual é possível criar o novo conhecimento. Os membros da empresa saem de uma posição de conforto para experimentar uma sensação de caos, na qual existe a tendência de predominar novos conhecimentos. A flutuação pode ser induzida intencionalmente pelos gestores para estimular o caos criativo e a maneira de pensar dos funcionários para que o conhecimento seja efetivamente produzido.

Redundância corresponde às informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Por meio dela é possível que um novo conceito criado internamente seja compartilhado com outros indivíduos que possivelmente não precisam utilizá-lo imediatamente. Com a redundância das informações o processo de criação do conhecimento é acelerado.

Variedade de Requisitos possui como vantagem permitir que os membros da organização enfrentem distintas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso às informações em todos os níveis da organização. É necessário manter o mesmo nível de informação para todos os membros, de forma que a interação possa ocorrer no mesmo padrão de conhecimento de todos envolvidos no processo.

Conforme o processo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), foram apresentados até este ponto os quatro modos de conversão do conhecimento e as cinco condições capacitadoras que promovem a criação do conhecimento na organização. A Figura 2 apresenta o modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. Nesta figura, observa-se que a internalização corresponde a fase onde pode ser identificado melhor o sistema dos blogs internos, pois estão internalizadas no conhecimento tácito as experiências compartilhadas, permitindo

posteriormente que a socialização, externalização e combinação sejam potencializadas nas suas conversões. Assim, o conhecimento organizacional será viabilizado quando o conhecimento tácito acumulado na internalização estiver sendo socializado nos posts e comentários do blog com outros usuários, iniciando uma nova “espiral de criação do conhecimento”.

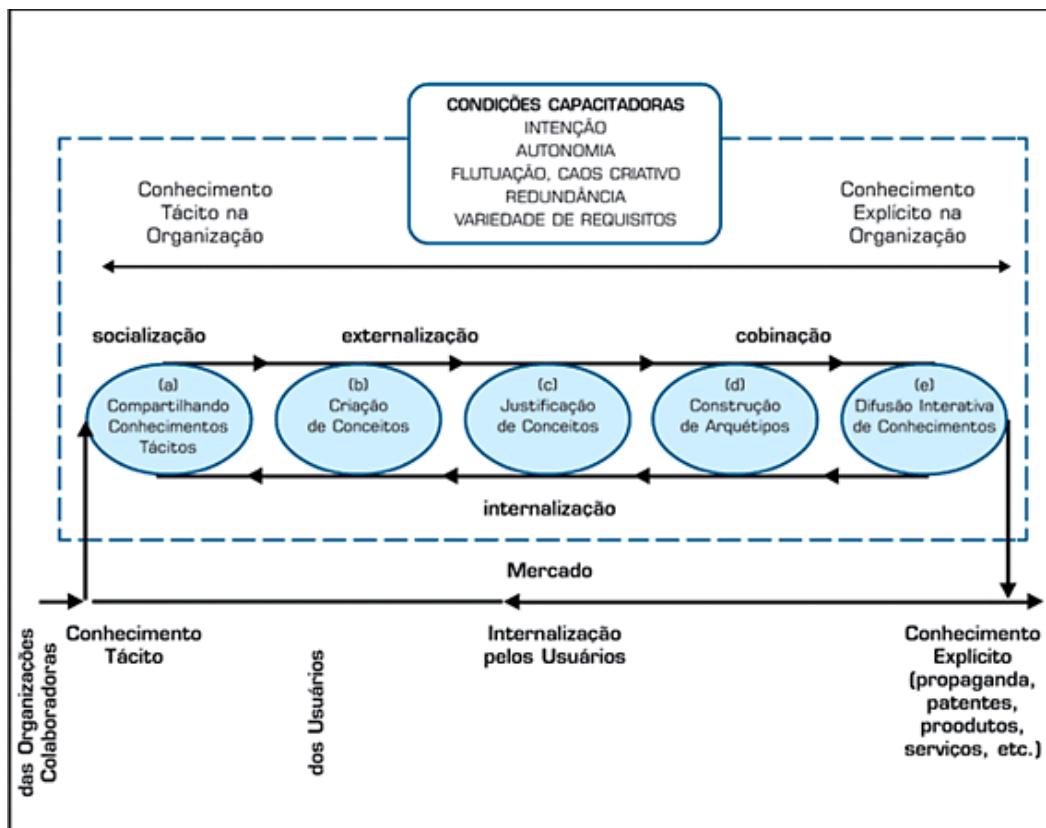


Figura 2: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.96)

Na primeira fase ocorre o Compartilhamento de Conhecimento Tácito dos indivíduos, o qual corresponde à base e a fonte rica, até então inexplorada, dos novos conhecimentos organizacionais. É necessário um campo de interação para que ocorra o compartilhamento de experiências por meio do diálogo entre os indivíduos, neste caso conceito de socialização de Nonaka e Takeuchi representa esta interação. A organização precisa fornecer o ambiente necessário para este diálogo, da mesma forma que o sujeito deve estar disposto a compartilhar este seu conhecimento tácito.

A segunda fase, Criação de Conceitos, representa a interação mais intensiva entre conhecimento tácito e explícito, pois um modelo mental é compartilhado no campo de interação e os indivíduos dialogam continuamente, sob a forma de reflexão coletiva. Esta fase corresponde à externalização, uma vez que após o diálogo entre os membros da equipe

conceitos explícitos são criados cooperativamente pela análise individual das premissas existentes.

Na terceira fase, Justificação de Conceitos, são justificados os conceitos criados anteriormente pelos indivíduos. Neste caso, o conhecimento é definido como “a crença verdadeira justificada” e a organização faz uso desta justificação para ter certeza que os conceitos criados atendem às intenções/estratégias da empresa. Nonaka e Takeuchi (1997, p.100) advertem que para evitar eventuais mal-entendidos na intenção da organização, “a redundância de informações ajuda a facilitar o processo de justificação”, pois argumentar os valores repetidas vezes facilitam os processos de diálogos criativos destas informações.

Após o conceito justificado temos na quarta fase a Construção de um Arquétipo, ou seja, a transformação do conceito em algo tangível ou concreto. Quando um novo produto é desenvolvido temos algo concreto ou também podemos ter um mecanismo operacional para construções “abstratas”, como um novo valor da empresa, um sistema geral inovador ou uma nova estrutura organizacional. A alta complexidade deste processo exige uma cooperação dinâmica entre os vários departamentos dentro da organização, como destacam Nonaka e Takeuchi (1997, p.101):

Tanto a variedade de requisitos quanto a redundância de informações facilitam esse processo. A intenção organizacional também serve como ferramenta útil para convergir vários tipos de *know-how* e tecnologias existentes na organização, bem como para promover a cooperação interpessoal e interdepartamental.

Na quinta e última fase temos a Difusão Interativa do Conhecimento, na qual os autores defendem que o processo de criação é interminável e se atualiza constantemente num processo interativo e em espiral. Tão logo um arquétipo é construído pelos indivíduos inicia uma nova fase de criação do conhecimento, em um outro nível de significados para os indivíduos e nova oportunidade de inovação à organização.

Nonaka e Takeuchi destacam ainda que o processo por meio do qual ocorre a criação do conhecimento organizacional é não-linear, infinito e interativo, e a metodologia da Espiral do Conhecimento ainda não oferece a solução completa. Este modelo pode ser utilizado inicialmente no âmbito de qualquer organização com uma cultura voltada à colaboração de seus indivíduos, mas ainda existe o desafio para desenvolver um sistema para dar conta dos processos que envolvem a gestão do conhecimento.

1.2.3 Gestão do conhecimento organizacional

Alguns motivos apresentados no cenário contemporâneo conduzem as organizações a investir seus esforços na melhor gestão do conhecimento. Alvarenga Neto (2005, p.13) considera como principais motivadores a necessidade de inovação contínua para enfrentamento da concorrência, aumentar sua potência de aprendizagem e ampliar as competências de seus membros. O autor ainda destaca que existe um “contexto capacitante”, o qual reúne condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para fazer com que os melhores conhecimentos das pessoas e da organização sejam socializados e colocados em ação. Nesta pesquisa, o contexto capacitante tem a mesma preocupação que as condições à criação do conhecimento organizacional, analisados no item 1.2.2.

Para Alvarenga Neto (2005), a gestão do conhecimento deve ser compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus funcionários possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade.

Uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, promover a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de proporcionar um contexto organizacional adequado – ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes – em tempos onde a informação e o conhecimento constituem como únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (ALVARENGA NETO, 2005, p.18)

Conforme Santos (2001), a gestão do conhecimento permite às organizações mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões corretas quanto à melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus *stakeholders*/clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, como administrar dados e informações com eficiência e gerenciar/liderar seus conhecimentos. O autor ainda destaca que corresponde à prática de agregar valor à informação e de distribuí-la para que, por meio do compartilhamento, novos conhecimentos possibilitem inovações organizacionais.

A gestão do conhecimento segundo Terra (2000), tem um "caráter universal", pois pode ser aplicada nas empresas sem limitação de dimensão ou setores e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança para definir as metas, além de uma cultura organizacional voltada para inovação. A análise dos indivíduos, organização e ambiente precisa ser articulada na liderança da gestão, conforme Terra (2000, p.4):

O aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas, que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos e, finalmente, que o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Conforme especialistas da empresa de consultoria Gartner Group (1997), a gestão do conhecimento promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa com capacidade de gerar inovação. Para Lee e Yang (2003, p.784), a gestão do conhecimento é “uma coleção de processos que governam a criação e disseminação do conhecimento para preencher os objetivos organizacionais”. Murray (1996) define como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

A gestão do conhecimento nas organizações deve ser um processo planejado que possibilite os funcionários acessar conteúdos relevantes para suas práticas organizacionais, mantendo o foco no conhecimento e não apenas no dado ou na informação (PEREIRA, 2002). Seguem alguns requisitos para este processo:

- a) criar um repositório de conhecimento constituído de: conhecimento externo, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva, conhecimento interno estruturado, e, conhecimento interno informal (conhecimento tácito);
- b) melhorar o acesso ao conhecimento através de: criação de um mapeamento ou sistema de consulta rápida para localização de técnicos chave em uma organização, e, estabelecimento de rede de contato com especialistas e criação de *gatekeepers*, elementos de ligação entre grupos de uma organização;

- c) desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento;
- d) gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável por meio de elaboração de métricas e auditorias internas, buscando o conhecimento – capital intelectual, disperso pela organização.

Gestão do conhecimento nesta análise de Pereira (2002) é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são fundamentais nos processos de inovação das organizações. Corresponde à gestão de conhecimentos, onde é necessário descobrir a informação que pode beneficiar outras pessoas na empresa e encontrar uma forma de torná-la facilmente disponível de forma eficaz para os demais indivíduos.

O modelo de Espiral do Conhecimento e as propostas de gestão podem ser consideradas aplicáveis para muitas organizações atuais, que buscam vantagens competitivas por meio da inovação dos seus processos internos, produtos e serviços. No entanto, os autores não consideram nos estudos apresentados até este ponto, os fatores que podem fazer com que os novos conhecimentos criados ou armazenados neste processo, possam ser mecanismos de controle e poder nas organizações. Esta pesquisa não tem como objetivo investigar exclusivamente as relações de poder, no entanto, cabe fazer uma análise dos estudos críticos da comunicação para verificar se os blogs no ambiente interno são um espaço democrático com potencial para humanizar as relações nas organizações.

1.3 Estudos críticos da organização

Os estudos críticos da organização surgiram na década de 1980, reunindo pesquisadores instigados com a relação entre organização e humanização. Estes estudos estão inseridos como crítica no contexto da comunicação organizacional norte-americana, nos setores da indústria/negócios com interesses voltados para o lucro. A teoria crítica pretende analisar as formas existentes de poder e também explorar as possibilidades para emancipação e transformação social. Conforme Mumby (2010, p.21), a história do pensamento administrativo nos Estados Unidos é “uma história do desenvolvimento de métodos cada vez mais sofisticados para controlar a atividade coletiva dos seres humanos”.

Para Mumby (2010, p.25), a teoria crítica “analisa as políticas do processo de construção do conhecimento mostrando como todas as formas de conhecimento são enraizadas em interesses específicos e surgem de certos contextos históricos, políticos e culturais”. Mumby (2010, p.29), define os estudos organizacionais críticos como:

Um esforço sistemático em explorar, criticar e se dedicar às relações entre poder, discurso e “*organizing*” no contexto da distribuição desigual de recursos discursivos, políticos e materiais. Os estudos críticos da organização examinam como as “diferenças que fazem a diferença” são institucionalizadas material e discursivamente e, por isso, tanto reproduzidas quanto replicadas.

As diferenças destacadas por Mumby são as distintas formas de subjetividade representadas por cada indivíduo que faz parte da organização, ou seja, o conhecimento tácito que eles trazem de suas crenças e culturas de fora da empresa. O autor sugere que a humanização poderá ser percebida quando a diferença é reconhecida e tematizada no ambiente organizacional, nas interações entre os seus indivíduos.

Quando se refere ao diálogo compreendido como entendimento por meio das diferenças, Deetz (2010, p.96) destaca que nas interações os interlocutores iniciam uma reciprocidade fundamental: “ao reconhecer que você tem um mundo e eu tenho um mundo, eu reconheço que você me concede o direito ao meu e eu lhe concedo direito ao seu”, onde é explorado o sentido de mundo de cada interlocutor. Neste contexto, o autor destaca os processos de colaboração no cenário atual da comunicação organizacional:

A colaboração compartilha as expectativas de reciprocidade com o diálogo, mas tem como finalidade decisões criativas mútuas, e não o entendimento. O foco está em produzir intencionalmente possibilidades criativas através da transformação de expressões de desejo e posições de comprometimentos com realizações de interesse mútuo (DEETZ, 2010, p.96).

Conforme Deetz (2010, p.88), “as preocupações com a comunicação interna voltaram-se para a obtenção de padronização, aquisição e distribuição de informação”, onde a abertura para participação dos empregados é destacada “para que a organização ganhasse adesão ou adquirisse informações úteis para o aperfeiçoamento de suas estratégias”.

Em uma abordagem construtivista-relacional temos a comunicação como principal atividade por meio da qual é possível estabelecer novas formas de conhecimento coletivo para organização. Para os autores da teoria crítica, quando os empregados estão em interação em um sistema de comunicação, podem ocorrer “processos de controle normativo imperceptíveis”, onde as práticas que são consideradas democráticas-participativas têm seu

conceito questionado, uma vez que “a aparência de participação pode ocultar preocupações fundamentais” (DEETZ, 2010, p.89). Ainda conforme este autor:

Mesmo que a liberdade de expressão possa estar ocorrendo, a produção social de sentido com frequência acontece dentro de condições de considerável assimetria. As pessoas podem estar falando livremente, mas expressando significados produzidos por meio de práticas sociais passadas e que podem estar sendo distorcidos de várias maneiras. Por isso, a ocorrência de foros abertos à fala pode ocultar a ausência de “voz” de seus manifestantes (p.89).

Para Deetz (2010), existe um controle estratégico por meio da comunicação, pois os membros da organização acreditam que estão comprometidos com a obtenção de um entendimento mútuo, mas na verdade estão participando de uma “estratégia disfarçada” ou, como o autor também define, uma “estratégia latente”. Neste caso, o conhecimento de cada participante do diálogo pode ficar no “nível tácito” até que a organização, com base nos seus objetivos, defina qual o melhor momento de tirar vantagem desta rede de conhecimentos. Esta prática, que pode ocultar possíveis contradições e conflitos no processo comunicativo, pretende dentro da estratégia organizacional “confundir ou impedir a expressão de idéias, declarações públicas e valores alternativos que poderiam desafiar significados existentes e, possivelmente, resultar na formação de novos entendimentos mútuos” (DEETZ, 2010, p.95).

Para ocorrer uma comunicação mais democrática neste ambiente organizacional, Deetz (2010, p.96) afirma a necessidade de aperfeiçoar as formas existentes de conversação aberta, deliberação, diálogo e colaboração. Para esta análise mais contemporânea da comunicação, o processo de colaboração possui maior possibilidade de ocorrer, pois “compartilha as expectativas de reciprocidade com o diálogo, mas tem como finalidade decisões criativas mútuas, e não o entendimento”. O objetivo da colaboração está em “produzir intencionalmente possibilidades criativas através da transformação de expressões de desejo e posições em comprometimentos com realizações de interesse mútuo”. Neste sentido, os processos colaborativos são importantes para amenizar situações de conflito, onde os indivíduos podem interagir para identificar soluções criativas.

Os autores críticos consideram que as organizações e os indivíduos devem valorizar os aspectos emocionais do comportamento humano para estabelecer uma nova relação de trabalho colaborativa, com espaço reduzido para o poder organizacional. Processos de inovação de práticas organizacionais pelo advento da tecnologia da comunicação e informação, possibilitam que as empresas tenham à disposição novos sistemas capazes de proporcionar uma comunicação com formato de colaboração mais democráticos. Este

potencial de colaboração é um passo para reforçar os estudos de Comunicação Organizacional, no sentido de “desenvolver conceitos e práticas para uma democracia mais participativa” (DEETZ, 2010, p.97).

O diferencial está nos objetivos que cada empresa vai adotar para se adaptar ao modelo de trabalho, seus fins sociais e cultura organizacional. Neste sentido, a área de tecnologia da informação e comunicação nas empresas possui função de suporte ao processo tecnológico que envolve situações mais democráticas para participação, por meio da colaboração e gestão do conhecimento. A possibilidade de usar o blog no ambiente interno para humanizar a organização é uma das variáveis que serão analisadas, pois o blog possibilita que os indivíduos tenham um meio para se comunicar publicamente com outros colegas e contribuir com seu conhecimento para a organização. Podemos considerar a aplicação do blog interno uma forma da organização mostrar sua intenção de promover a comunicação participativa ou “práticas mais democráticas”, ao mesmo tempo que a organização consegue obter novos conhecimento e se tornarem mais competitivas e sustentáveis.

O próximo ponto trás uma abordagem da evolução das tecnologias para o desenvolvimento da internet, redes e Web 2.0, para que seja contextualizado este cenário até as possibilidades de sistemas para colaboração e gestão do conhecimento nas organizações.

2. A EVOLUÇÃO DA INTERNET

O desenvolvimento da Web na década de 90 iniciou um processo ainda maior de crescimento e evoluções técnicas. Com a velocidade do fluxo de informação pelas novas redes formadas, a internet proporcionou o acesso a milhões de pessoas para qualquer conteúdo disponível mundialmente.

A Internet é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo domínio da atividade humana (CASTELLS, 2004, p.7).

Pelo fato das pesquisas iniciais serem desenvolvidas nos Estados Unidos, este país possui um dos maiores espaços de banda larga para acesso a Internet, assim como outros países desenvolvidos que investiram nesta área. Na Tabela 3 é possível identificar o potencial de crescimento da Internet entre o ano 2000 e 2010.

10 países com maior número de usuários de Internet em 2010 (*milhões) e taxa de crescimento desde 2000.				
Posição #	País	Usuários em 2010*	Usuários em 2000*	Crescimento %
1 (4)	China	420	22.5	1767
2 (1)	Estados Unidos	239.2	95.1	152
3 (2)	Japão	99.1	47.1	111
4 (13)	Índia	81	5	1520
5 (14)	Brasil	75.9	5	1419
6 (3)	Alemanhã	65.1	24	171
7 (18)	Rússia	59.7	3.1	1826
8 (6)	Reino Unido	51.4	15.4	234
9 (9)	França	44.6	8.5	425
10 (61)	Nigéria	44	0.2	21891

Tabela 3: Países com maior número de usuários de Internet e crescimento.

Fonte: Adaptada para esta pesquisa do blog Pingdom¹⁰.

Na Tabela 3 é possível identificar que as maiores taxas de crescimento estão nos países que ainda buscam desenvolver as melhores tecnologias de banda larga para disseminação do uso da Internet. No Brasil¹¹, por exemplo, o governo federal criou o Plano Nacional de Banda Larga (PNBL), para levar o acesso à Internet para localidades remotas do

¹⁰ Disponível em: <http://royal.pingdom.com/2010/10/22/incredible-growth-of-the-internet-since-2000/>. Acessado em: 10 de julho de 2011.

¹¹ Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/08/banda-larga-popular-sai-do-papel-em-goias.html>. Acessado em: 24 de agosto de 2011.

país e outros centros onde a banda larga comercial possui valores fora da realidade das famílias de baixa renda. Desta forma, existe uma tendência de contínuo crescimento de acesso à Internet nestes países com grande população de baixa renda ainda sem acesso a rede, enquanto para outros mais desenvolvidos já estão diminuindo suas taxas de crescimento.

Estas mudanças sociais que alteram constantemente a rotina dos indivíduos, também ocorreram no âmbito organizacional desde advento da Internet. Conforme Castells (2004, p.57), o capital e o trabalho, componentes fundamentais de todos os processos de negócios, foram modificados em suas características e maneiras de operar. No entanto as principais leis da economia de mercado “continuam a vigorar nessa economia interconectada, mas o fazem de uma maneira específica, cuja compreensão é crucial para se viver, sobreviver e prosperar nesse admirável mundo novo econômico”. Para o autor, a empresa de rede evoluiu com a partir da combinação de quatro estratégias de interconexão:

Em primeiro lugar, a descentralização interna de grandes corporações, que adotaram estruturas enxutas, horizontais de cooperação e competição, coordenadas em torno de metas estratégicas para firma como um todo. Em segundo lugar, a cooperação entre empresas pequenas e médias, reunindo seus recursos para alcançar uma massa crítica. Em terceiro lugar, a conexão entre essas redes de pequenas e médias empresas e os componentes diversificados das grandes corporações. E, por fim, as alianças e parcerias estratégicas entre grandes corporações e suas redes subsidiárias (CASTELLS, 2004, p.57).

De acordo com a análise de Castells, a Internet está transformando a prática das empresas em sua relação com todos seus públicos e o uso adequado tornou-se uma fonte decisiva de produtividade e competitividade para negócios de todo tipo. Esta nova realidade onde a Internet é incorporada aos modelos de negócios está na “sociedade em rede”, denominado por Castells (2004). Neste sentido, o conceito utilizado para agregar ao ambiente em rede neste momento histórico corresponde ao ciberespaço.

2.1 O ciberespaço

O termo ciberespaço é atribuído a William Gibson, citado pela primeira vez na sua obra “Neuromancer” (1984). O autor apresenta nesta obra um sujeito no contexto das tecnologias, que tem suas estruturas e princípios modificados, tornando-o um objeto de uma realidade virtual com conceitos, valores, visões de mundo e modo de ser que o conduz e

determina. O ciberespaço, nesta análise de Gibson, possibilita identificar o processo da geografia móvel da informação, normalmente invisível.

Na década de 90, o desenvolvimento da Internet com maior número de redes interconectadas e, conseqüentemente, o aumento vertiginoso no uso da Web, proporcionou a popularização do conceito de ciberespaço por um número maior de pesquisadores. Conforme Gibson (1993), a “*World Wide Web* passou a ser genericamente identificada como ciberespaço” e as pesquisas neste momento compreendem uma análise de uma sociedade mais complexa envolvida neste processo.

Para Lévy (2000, p.64), o ciberespaço (“espaço de pilotagem”, se seguirmos a etimologia) corresponde ao “espaço de comunicação aberto pela interconexão global de computadores”, que proporciona uma nova configuração de larga escala de comunicação “muitos para muitos”. Conforme Lévy, a característica que marca o ciberespaço é a integração de todas as mídias anteriores (escrita, imprensa, telefone, rádio, televisão, entre outras) neste novo cenário, além de todas as melhorias nos processos de comunicação e mecanismos que foram projetados para criar e reproduzir signos.

O ciberespaço apóia muitas tecnologias intelectuais que desenvolvem a memória (através de bases de dados, hiperdocumentos, Web), a imaginação (através de simulações visuais interativas), raciocínio (através da inteligência artificial, sistemas especialistas, simulações), percepção (através das imagens computadas de dados e telepresença generalizada) e criação (palavras, imagens, música e processadores de espaços virtuais) (LÉVY, 2000, p.64).

A possibilidade de integrar todos os modelos anteriores de comunicação e articular em tempo real na Internet os processos comunicativos, corresponde ao principal aspecto da inteligência coletiva. Neste sentido, a Web pode ser considerada como o “hiperdocumento único poliglota escrito e lido – virtualmente – por todos, como parte de uma esfera de linguagem real” (LÉVY, 2000, p.65). O centro desta esfera está em todo lugar e cada um de seus elementos está relacionado com todos os demais. Neste sentido, Lévy afirma que o ciberespaço corresponde à interconexão de tudo em tempo real, a concretização do espaço virtual onde as formas culturais e lingüísticas estão vivas, para que sejam alteradas conforme o processo de aplicação da inteligência coletiva.

Thompson (1998) destaca na sua obra as transformações conseqüentes do desenvolvimento da mídia na sociedade contemporânea. Identifica-se a evolução da comunicação desde a interação face a face no espaço-temporal comum até “o advento da interação mediada” estendida no tempo e no espaço, onde os indivíduos podem “interagir uns

com os outros ainda que não partilhem do mesmo ambiente espaço-temporal” (p.77). Thompson ainda afirma que o desenvolvimento dos meios de comunicação e uma série de inovações tecnológicas fizeram surgir novos tipos de “ação à distância”. Esta ação deve-se ao fato de que “hoje é comum ver indivíduos orientarem suas ações para outros que não partilham o mesmo ambiente espaço-temporal” (p.92).

Neste sentido da análise do ciberespaço, a localização geográfica não é observada para formar a rede de comunicação, pois neste estágio da sociedade atual a “capacidade de experimentar se desligou da atividade de encontrar” (p.182). Conforme Thompson (1998, p.108), o desenvolvimento da mídia contribuiu para criar um mundo em que os campos de interação podem “se tornar globais em escala e em alcance e o passo da transformação social pode ser acelerado pela velocidade dos fluxos de informação”. O autor ainda destaca que “graças à mídia o que era invisível tornou-se evidente para o conhecimento de todos” (THOMPSON, 2008, p.16). As organizações podem ser vistas neste contexto de diferentes espaços geográficos, pelos quais suas estruturas são distribuídas e, para dar conta da interação dos sujeitos, as mídias comunicacionais atuam conforme a necessidade estabelecida entre os interagentes.

Enquanto na interação face a face os emissores e os receptores das mensagens compartilham a mesma estrutura espaço-temporal, na interação mediada os contextos dos emissores e receptores estão normalmente separados espacialmente (e podem estar separados no tempo ou podem ser simultâneos). Ao utilizar as mídias comunicacionais podemos interagir com as pessoas que não compartilham do mesmo referencial espaço-temporal que nós e a natureza de nossa interação será moldada pela diversidade das características espaciais e temporais, e pela diversidade das características do meio empregado (THOMPSON, 2008, p.18).

Neste sentido, o uso das redes nas práticas sociais com as tecnologias da comunicação e seus dispositivos de conexão dando suporte, possibilitam dentro do ciberespaço a movimentação dos indivíduos pelos espaços urbanos. Processos comunicativos como face a face que antes eram possíveis apenas na forma presencial e num espaço estabelecido, evoluíram e passaram a adquirir novas perspectivas com esta recente evolução. Desta forma, chega-se ao conceito de “desterritorialização”, a qual torna-se possível por meio destes processos de mobilidade do ciberespaço.

Lemos (2006, p.4), contribui para este conceito: “criar um território é controlar processos que se dão no interior dessas fronteiras. Desterritorializar é, por sua vez, se movimentar nessas fronteiras, criar linhas de fuga, re-significar o inscrito e o instituído”. Neste sentido, Lemos (2006) complementa que quando criamos um território nos

apropriamos, material e simbolicamente, das diversas dimensões da vida e toda territorialização é uma significação do território (políticos, econômico, simbólico, subjetivo). Enquanto o processo de desterritorialização representa uma re-significação ou as formas de resistir ao território (linhas de fuga). Aplicado as características da cibercultura, o autor completa:

Por ser caracterizada como a era das redes telemáticas planetárias, a cibercultura é uma cultura da desterritorialização. Ela nos coloca em meio a diversos problemas de fronteira, agravando as crises de controle e de acesso, influenciando em todas as demais formas de desterritorialização contemporâneas. A desterritorialização informacional afeta a política, a economia, o sujeito, os vínculos identitários, o corpo, a arte. A internet é, efetivamente, máquina desterritorializante sob os aspectos político (acesso e ação além de fronteiras), econômico (circulação financeira mundial), cultural (consumo de bens simbólicos mundiais), e subjetivo (influência global na formação do sujeito) (LEMOS, 2005, p.6).

Neste cenário, a consolidação das TICs na sociedade contemporânea e o predomínio dos sistemas em rede, são potenciais para o aumento da desterritorialização e transformam os processos de comunicação. Conforme Saad (2009, p.170), estas alterações tornam possível incluir o ciberespaço no composto de comunicação.

O aporte conceitual e processual das TICs para o campo da Comunicação fez com que termos como interatividade (a possibilidade do usuário de interagir com a informação disponibilizada no meio digital), multimedialidade (capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som) e hipermedialidade (capacidade de interconectar diversos textos digitais entre si) passassem a integrar a rotina do processo comunicativo nos ambientes corporativos, institucionais, midiáticos e sociais.

Este processo em rede pode ocorrer nas organizações que acompanham os movimentos da economia global e a forte concorrência entre as empresas. Para Castells (2006, p. 225), “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações” e por meio da comunicação digital as organizações devem interagir com seus públicos. Com o avanço para Web 2.0 é possível perceber e compreender melhor como as organizações e os indivíduos são envolvidos neste processo de interação na rede.

2.2 O avanço para Web 2.0

Os avanços tecnológicos recentes possibilitaram o aprimoramento da Internet e também alterações significativas nas formas de participação, possibilidades de criação e

práticas presentes na Web. Fatores como altos investimentos em banda larga para melhorar os fluxos de navegação na Web, lançamento de navegadores com acesso facilitado e novos aplicativos/softwarewares para os usuários, representam a rápida evolução que também possibilitou mudanças no comportamento dos usuários.

Inicialmente, a primeira geração da Web foi representada por páginas estáticas de caráter informativo, sem atualizações para que o usuário fosse instigado a voltar novamente para visitar o site. A pequena possibilidade de interação neste formato era outro motivo para o usuário não retornar ao site, pois as ferramentas disponíveis não permitiam uma comunicação em tempo real. Corrêa (2009, p.179), confirma a função mais informativa da Web 1.0:

No cenário 1.0 as expressões comunicacionais ocorrem com baixa intervenção do receptor ou do usuário no conteúdo da comunicação, baixa capacidade de personalização do conteúdo, predomínio do emissor sobre o controle do conteúdo e de suas relações com o usuário e, em geral, transmitem um simulacro de bidirecionalidade pela oferta de instrumentos que não refletem totalmente seu conceito.

Para O'Reilly (2007), criador do termo Web 2.0, as principais características nesta nova perspectiva correspondem à web como plataforma aberta com serviços independentes de pacotes de *softwares*, à possibilidade do próprio usuário controlar seus dados, na flexibilidade de dados e incentivo à inteligência coletiva. Este conjunto de novas possibilidades na web, proporcionam ao usuário experimentar uma arquitetura participativa, na qual ele tem um espaço para compartilhar informações de seu interesse.

Web 2.0 é a rede como plataforma, abarcando todos os dispositivos conectados. As aplicações Web 2.0 são aquelas que produzem a maioria das vantagens intrínsecas de tal plataforma: distribuem o *software* como um serviço de atualização contínuo que se torna melhor quanto mais pessoas o utilizam, consomem e transformam os dados de múltiplas fontes – inclusive de usuários individuais – enquanto fornecem seus próprios dados e serviços, de maneira a permitir modificações por outros usuários, criando efeitos de rede através de uma “arquitetura de participação” e superando a metáfora de página da Web 1.0 para proporcionar ricas experiências aos usuários¹² (O'REILLY, 2007, online).

Neste sentido, no cenário da Web 2.0 o usuário tem a oportunidade de participar ativamente por meio de interações e geração de conteúdo. Conforme Primo (2006, p.1), a Web 2.0 potencializa “novas formas de trabalho coletivo, de troca afetiva, de produção e

¹² Tradução do autor para: “Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an "architecture of participation," and going beyond the page metaphor of Web 1.0 to deliver rich user experiences.”

circulação de informações, de construção cooperativa de conhecimento”. Nesta análise relacional da Web 2.0, Corrêa (2009, p.180) destaca a nova experiência do usuário:

Agora o usuário é reconhecido como o principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas. São mensagens baseadas em experiências e formulações de opiniões projetadas para causarem reações. A mensagem passa a ter um caráter muito especial, deixando de ser só um anúncio de convencimento para dar lugar à opinião de alguém que vivenciou uma experiência e tem algo a dizer sobre isso.

Neste sentido, cabe destacar que as informações compartilhadas pelos usuários na Web 2.0 são potencializadas pela circulação nas redes da internet, contribuindo à disseminação dos conhecimentos individuais. A Tabela 4 apresenta o cenário da Web 1.0 e Web 2.0, para caracterizar tecnicamente, apresentar instrumentos e ferramentas de comunicação e formas de participação do usuário.

	Características técnicas	Intrumentos e ferramentas de comunicação	Formas de participação do usuário
Web 1.0	Multimedialidade	Websites (portais, hotspots, intranet, etc.)	
	Hipermedialidade	Jornais e revistas online (transposição de veículos da mídia tradicional)	Fale conosco; Fóruns; Bate-papos
	Interatividade	E-mails; Newsletters	Faq's; Enquetes
Web 2.0		Expressão/Opinião	Expressão/Opinião
	Multimedialidade	Blogs - Wikis - SMS	Blogs - Wikis - SMS
	Hipermedialidade	Comunidades	Comunidades
	Interatividade	(Facebook, Orkut, MySpace, Twitter)	(Facebook, Orkut, MySpace, Twitter)
		Produção	Produção
	Conteúdo gerado pelo usuário	You Tube - Flickr - Picasa - Podcasts - SlideShare	You Tube - Flickr - Picasa - Podcasts - SlideShare
	Compartilhamento	Publicação/Avaliação	Publicação/Avaliação
Diálogo e Conversações	Digg - Slashdot - Overmundo	Digg - Slashdot - Overmundo	

Tabela 4: Cenário da Web 1.0 e Web 2.0 da Comunicação Digital

Fonte: Corrêa (2009, p.179-180)

Analisando o Tabela 4 temos uma coincidência entre as ferramentas de comunicação e as formas de participação na Web 2.0, pois a autora afirma que “a ferramenta se constitui em mídia”. Deve-se considerar, no contexto organizacional, que no planejamento estratégico de comunicação digital os instrumentos e ferramentas da Web 1.0 podem acontecer ao mesmo tempo da plataforma 2.0. Por exemplo, uma empresa de engenharia pode disponibilizar um *website* apenas com conteúdo informativo sobre lançamentos de novas obras e, no âmbito da Web 2.0, adotar uma conta no Twitter para anunciar lançamentos, divulgar promoções e manter um relacionamento mais próximo dos seus públicos,

Corrêa (2009, p.171) destaca que a contínua evolução e inovação das TICs, estão produzindo novos posicionamentos no campo da Comunicação e atualmente apontam para uma mudança ainda mais significativa com “a introdução de sistemas e ferramentas que enfatizam e dão validade à produção de conteúdos e mensagens por parte do usuário ou do antigo receptor”. Para dar conta de alguns novos recursos disponíveis, a seguir são

apresentados sistemas digitais que demonstram o potencial dos novos meios para colaboração e gestão do conhecimento nas organizações.

2.3 Tecnologias da informação e comunicação: o papel nas organizações

Cada vez mais é possível identificar a preocupação da área de tecnologias da informação e comunicação em ser um meio para a realização dos objetivos de negócio e estratégia da empresa. Destaca-se a forte abrangência das TICs nos processos relacionados à comunicação, organização, disseminação, armazenamento, tratamento e uso de informações, assim como para a criação e compartilhamento de conhecimentos. Seu apoio vem se tornando fundamental para a operacionalização da comunicação e gestão do conhecimento, por meio de sistemas, aplicativos e software, possibilitando atividades como a seleção, refinamento e compartilhamento de informações entre os membros da organização.

Para Spohr e Sauvé (2003, p.5), as TICs surgiram por meio da integração de funcionalidades das áreas de informática e telecomunicações, tornando-se uma ferramenta dinâmica e com grande utilidade para distintas áreas da organização. Destacam ainda que as TICs se caracterizam por ser um processo de transformação dos conceitos, conhecimentos e equipamentos das áreas de informática e telecomunicações, “em aplicações úteis a todas as outras áreas em todo e qualquer contexto, onde elas (as TICs) possam ser efetivamente aplicadas”.

Segundo Peppers e Rogers (2004), se uma organização deseja obter vantagem competitiva num mercado agressivo e globalizado, o curso de ação mais produtivo e claro é através da implementação de tecnologias de informação. Tecnologias de comunicação e informação possibilitam às organizações capitalizarem nas diferenças entre clientes, através da identificação e direcionamento de produtos e serviços para segmentos de mercado cada vez menores, até chegar ao indivíduo, e transformando-se numa das principais estratégias competitivas para a empresa. Para os autores, este novo ambiente corporativo é o resultado de mudanças em tecnologia que incluem a proliferação de equipamentos inteligentes instalados, um rápido desenvolvimento de infra-estrutura de comércio eletrônico que está modernizando a tradicional cadeia de suprimentos, barreiras de entrada em mercados menores e um público com insaciável desejo por tecnologia cada vez mais avançada.

Nessa perspectiva, as TICs a partir de diversos sistemas e ferramentas, apresentam uma estrutura com capacidade para apoiar a comunicação e os modos de conversão do conhecimento organizacional. Conforme Davenport e Pruzak (1998, p.151) “a função principal das tecnologias da informação e comunicação é estender o alcance e aumentar a velocidade e transferência do conhecimento”. Almeida (2002, p.76) acrescenta nesta perspectiva destacando que:

O desafio da tecnologia da informação e comunicação é permitir a identificação desenvolvimento e a implementação de sistemas de informação que possam apoiar a comunicação empresarial e a troca de experiências de maneira a facilitar e incentivar a união de pessoas em redes informais.

Conforme proposta de Gonçalves, Ramos e Sá (2009), as tecnologias da informação e comunicação compreendem o conjunto de recursos não humanos representados por equipamentos advindos das áreas de informática e telecomunicações, os quais possibilitam o armazenamento, processamento e comunicação da informação, sendo capazes de executar um conjunto de tarefas de forma integrada. Para estes autores, uma das características destas tecnologias é apresentar um ciclo de vida curto, pois novas versões são lançadas para hardware e software com pequena amplitude temporal, outros recursos e funcionalidades. Neste caso, a obsolescência identificada na área representa um alto índice de inovação, contribuindo para uma sucessão de novas formas de expor as tecnologias da informação e comunicação.

Um sistema de CRM (Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes) constitui uma ferramenta interna utilizada por algumas organizações para gestão das informações dos clientes. Os primeiros sistemas de CRM surgiram para integrar informações de clientes contidas em diferentes locais e planilhas, armazenados sem ordenamento correto para sua rápida utilização. Com o desenvolvimento de tecnologias para busca de dados nos servidores ligados em rede, os sistemas de CRM foram se readaptando à nova realidade das organizações e hoje algumas empresas são especializadas na comercialização de softwares para gerenciamento das informações dos clientes.

Tecnicamente ele trabalha com a captura, processamento, análise e distribuição de dados que auxiliam posteriormente no acompanhamento das atividades da empresa junto ao seu público, conforme definição abaixo Peppers e Rogers (2000, p.25):

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados dos clientes ao longo de toda a

empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

A Figura 3 apresenta a interface de um CRM, na qual é possível identificar os campos com dados do cliente, últimos status e possibilidade de atualização direto no sistema. Por meio deste software as empresas conseguem manter dentro do seu sistema o conhecimento acumulado pelos funcionários, para uso de todos sujeitos da organização quando necessitar obter informações relevantes sobre algum cliente.

The screenshot shows the CRM interface with the following sections:

- Menu:** Cadastros, Relatórios, Propriedades, Opções
- Navigation:** CRM, Pedidos, Mensagens, Agenda, TeleMarketing
- Client Profile:**
 - Categoria: CLIENTE (Ativo)
 - Código: 1, Data: 6/03/2009, Pessoa: Jurídica
 - Razão: BYTE SOFTWARE E CONSULTORIA LTDA
 - Fantasia: [empty], Ult.Compra: 23/10/2009
 - Tipo Log: RUA, Lograd: DESCALVADO
 - Número: 334, Compl.: LJ 04, Bairro: RENASCENCA
 - Cidade: BELO HORIZONTE, UF: MG, CEP: 31130-610
 - CNPJ: . / - , Insc.Est.: [empty], R.G.: [empty]
 - CPF: [empty], Contato: ERIC
 - Email: COMERCIAL@BYTESOFT
- Informações complementares:**
 - Vendedor: 1 (ERIC)
 - Atendente: 0
 - Cond. Pagto.: 1 (A VISTA DEPOSITO)
 - Banco: 2 (CARTEIRA)
 - Atividade: 1 (REVENDA)
 - Região: 1 (NORDESTE DE BH)
- Call History Table:**

T3	Data	Hora	Contato	Atendente	Protocolo	Assunto	Tarefa
	26/11/2009	10:06:54	eric	DEMONSTRAÇÃO	93/1	POSICAO DE OS	RETORNO DE LIGAC.
	25/11/2009	17:09:35	eric	DEMONSTRAÇÃO	92/2	Sem Cadastro	Sem Cadastro
	25/11/2009	15:32:34	eric	DEMONSTRAÇÃO	92/1	Sem Cadastro	Sem Cadastro
- Call Log Details:**
 - H. Início : 15:32:34 H. Final : 17:10:41 Duração : 01:38:07
 - Descrição : Ligação para saber posição da OS 224.
 - Ação : Liberada.
 - H. Início : 17:09:35 H. Final : 17:11:06 Duração : 00:01:31

Figura 3: Interface do CRM desenvolvido pela empresa Byte Software

Fonte: Disponível no site da empresa: <http://www.bytesoftware.com.br/bytercm>

Para fazer uma rápida análise do potencial de crescimento desta área, o mercado de tecnologia da informação e comunicação permanece como um dos segmentos mais aquecidos da economia no Brasil e exterior. De acordo com pesquisas do Gartner¹³, empresa líder mundial no fornecimento de pesquisas e aconselhamento na área de tecnologia da informação, os investimentos globais em TI devem alcançar US\$ 3,8 trilhões em 2012, o que representa um aumento de 3,7% em relação a 2011. No Brasil¹⁴, a movimentação da área de TI deve ser

¹³ Disponível em: <http://under-linux.org/gastos-com-ti-crescerao-mundialmente-em-2012-4123/>. Acesso em 26 de fevereiro de 2012.

¹⁴ Disponível em: <http://www.baguete.com.br/noticias/negocios-e-gestao/26/10/2011/gartner-brasil-gastara-us144-bi-em-ti-em-2012>. Acesso 25 de dezembro de 2011.

de US\$ 143,8 bilhões em 2012, com crescimento de 10,1% em comparação ao ano passado. Estes investimentos serão disputados por cinco áreas específicas: computação em nuvem¹⁵; mobilidade; redes sociais; *outsourcing*¹⁶ e aplicações para melhorar a administração dos negócios como sistema de gestão empresarial, inteligência e ferramentas analíticas.

Apesar destes expressivos investimentos estimados para área de TI, estudos apontam para um crescimento no volume de dados que precisam ser armazenados de 44 vezes ao ano até 2020¹⁷, um excedente de 60% na capacidade de armazenamento existente nos próximos sete anos. Neste período, o serviço de computação em nuvem será responsável pelo armazenamento superior a um terço destas informações, o que proporciona a redução da verba destinada à infra-estrutura de *hardware*. O número de arquivos, imagens, registros e de outros modos de se armazenar informação digital crescerá 67 vezes, cada um tendo que ser gerenciado e protegido por sistemas mais complexos.

Toda esta estrutura de dados precisa ser considerada para aplicação de um projeto de comunicação digital em uma organização. Neste caso, é necessário contar com a área de TI atuando como facilitadora às estratégias da organização, uma vez que algumas estruturas requerem upgrades ou modificações para acomodar volumes cada vez maiores de dados. As empresas também podem economizar grandes investimentos em novos servidores para armazenamento de arquivos e informações, pois estas novas opções são baseadas na computação em nuvem, oferecendo capacidade de armazenamento para sua aplicação e acesso facilitado para seus usuários. Por exemplo, uma organização que possui dois mil funcionários, os quais precisam receber o mesmo nível de informação por meio de um arquivo enviado por e-mail, poderá enfrentar problemas no armazenamento de informações se não possuir um sistema de tecnologia da informação adequado. Ao invés de arquivar duas mil vezes o mesmo arquivo, os novos aplicativos conseguem guardar apenas uma cópia e manter o acesso de todos usuários, por meio da desduplicação¹⁸ de dados. Este cenário de investimentos e crescimento é apresentado para introduzir nesta pesquisa os sistemas de

¹⁵ O conceito de computação em nuvem (cloud computing) pode ser definida como um conjunto de recursos no qual a computação (processamento, armazenamento e softwares) esteja em algum lugar da rede e que possa ser acessadas remotamente, via internet.

¹⁶ Terceirização de atividades meio, para empresas especializadas no assunto, proporcionando a redução de custos e maior conhecimento por parte da empresa contratada.

¹⁷ Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/tecnologia/2010/05/24/volume-de-dados-crescera-44-vezes-ao-ano-ate-2020-diz-idc/>. Acesso em 27 de junho de 2011.

¹⁸ Disponível em: <http://itweb.com.br/blogs/desduplicacao-otimizacao-e-eficiencia-na-utilizacao-dos-recursos/>. Acessado em: 12 de fevereiro de 2012.

colaboração e gestão do conhecimento, adotados por algumas organizações para aproximar seus funcionários nas rotinas diárias do trabalho.

2.3.1 Sistemas de comunicação para colaboração e gestão do conhecimento

As mídias sociais da internet como os blogs, Facebook, Twitter, Orkut e Google+, YouTube ainda preocupam alguns gestores no sentido de liberar o acesso aos funcionários para interagir nas suas redes sociais em horário de trabalho. Para Peter Hirst¹⁹, diretor-executivo de educação executiva do *Sloan School of Management*, “há uma experiência social que está acontecendo na vida pessoal e que será refletida na forma como as pessoas trabalham”. O objetivo desta pesquisa não é analisar a liberação do uso destas mídias sociais pelos funcionários, mas cabe destacar que as organizações precisam analisar quando é possível liberar o acesso e como podem contribuir para melhorar a produtividade e satisfação dos seus funcionários.

Nas organizações contemporâneas as dinâmicas de colaboração e gestão do conhecimento são cada vez mais indispensáveis para o sucesso organizacional. As tecnologias da comunicação e informação desempenham um papel importante nesta área, para desenvolver sistemas capazes de oferecer uma plataforma que estimule um processo de comunicação para o diálogo entre os sujeitos. Para ocorrer de maneira planejada, os sistemas de comunicação para colaboração e gestão do conhecimento devem contar com o apoio dos indivíduos desta organização, pois este mesmo sistema será para o compartilhamento de experiências e novas ideias.

Um sistema que pode ser considerado para este modelo é a Wikipédia²⁰, conhecida como um *software* colaborativo que permite a edição coletiva dos documentos, sem a necessidade de revisões prévias. A modificação dos textos pode ser realizada por qualquer usuário com acesso à internet e todas alterações são exibidas, permitindo um fluxo maior de ideias dos novos colaboradores. Este formato possui potencialidades semelhantes à ideia que

¹⁹ Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/tecnologia/2012/04/13/profissionais-querem-redes-sociais-no-trabalho-o-que-fazer/>. Acessado em: 20 de abril de 2012.

²⁰ “Uma enciclopédia escrita em colaboração pelos seus leitores”. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Boas-vindas>. Acessado em 15 de junho de 2011.

os sistemas de informação e comunicação pretendem disponibilizar nas empresas, com espaço para artigos publicados, construídos e modificados por usuários voluntários.

As organizações diante de tais observações e com base em informações de mercado, serão apresentados novos sistemas disponíveis para colaboração e gestão do conhecimento organizacional.

a) Chatter da Salesforce

Salesforce²¹ é uma empresa líder no mercado de CRM, com mais de oitenta e dois mil clientes de todos os portes e segmentos. Pesquisa recente divulgada pela revista Forbes²² apontou a empresa americana como a mais inovadora do mundo. Esta pesquisa considerou quanto os investidores têm apostado na alta das ações acima do valor de mercado, com base nas expectativas com relação a futuros produtos, serviços e mercados inovadores.

A plataforma original do Salesforce funciona como sistema de CRM com formato flexível e dinâmico, o que permite à empresa gerenciar todo o relacionamento com o cliente e funcionários, desde a área comercial até o atendimento, baseado na web. Originalmente criado para que as pessoas em marketing, vendas e serviço de atendimento ao cliente tivessem acesso à mesma informação sobre os clientes (para evitar ruídos de comunicação), os produtos da Salesforce evoluíram e agora permitem parceiros comerciais e outros departamentos dentro da empresa compartilhar e ter visualização de informações unificada e em tempo real.

²¹ Informações com base no site da empresa <http://www.salesforce.com/br/>. Acessado em 10 de junho de 2010.

²² Disponível em <http://www.forbes.com/special-features/innovative-companies-list.html>. Acessado em 23 de junho de 2011.

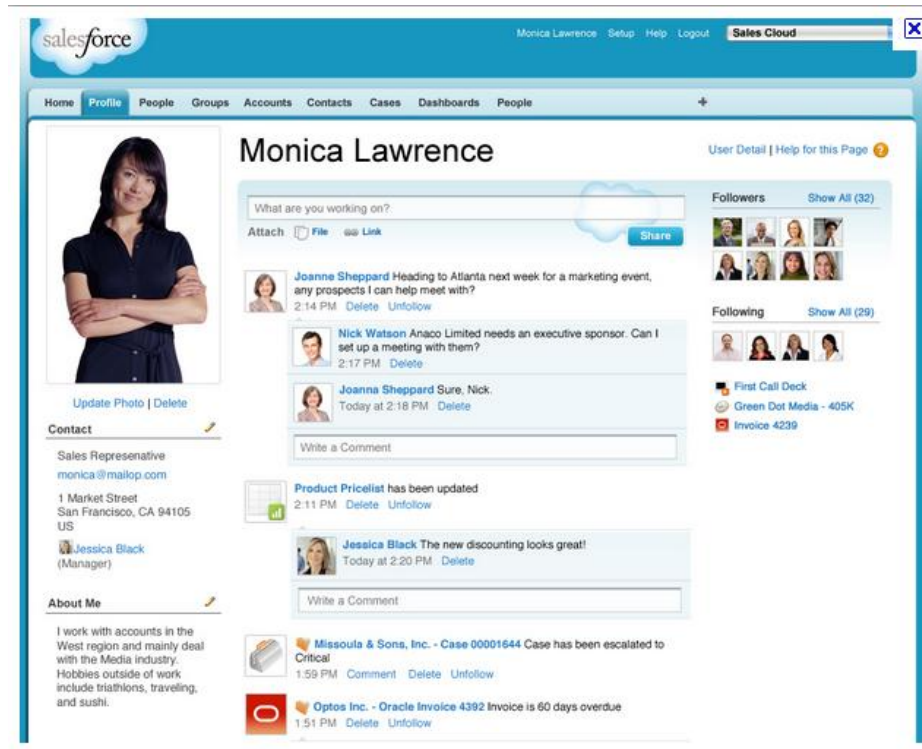


Figura 4: Visualização de uma interface do Chatter
 Fonte: Baseado em imagens do site da empresa: www.salesforce.com

O Chatter é um aplicativo para comunicação social no ambiente empresarial e pode ser acessado por qualquer funcionário de uma empresa que possui a licença do Salesforce. Por meio dele é possível acessar distintas funcionalidades de rede social tais como partilha de documentos, a criação de grupos, perfis e feeds aplicadas a um contexto empresarial. Esta plataforma permite uma comunicação e troca de informação instantânea dentro da empresa, o que o caracteriza como uma aplicação de colaboração social em tempo real, já reconhecida no mercado como o “Facebook para a empresa”. Na Tabela 5 é possível uma comparação de alguns recursos disponíveis no Chatter e que também são encontrados no Facebook.

Recursos	Facebook	Chatter
Criação de perfis	X	X
Atualização de status/mural	X	X
Criar grupos	X	X
Feeds	X	X
Compartilhamento de arquivos	X	X
Recomendação de perfis	X	X
Convites	X	X
Notificações	X	X
Para uso em trânsito	X	X
Criar e modificar aplicativos	X	X
Base de conhecimento	X	X

Tabela 5: Recursos disponíveis nos sistemas do Facebook e Chatter
Fonte: referências utilizadas na pesquisa

Conforme a Tabela 5, o Chatter utiliza tecnologias colaborativas que se popularizam nas redes sociais, tornando o processo de comunicação corporativa mais interessante para seu público interno. Com estes recursos do Chatter, a comunicação interna das empresas será similar ao encontrado nas redes sociais públicas e com os funcionários capacitados para utilizar tais ferramentas, o processo de colaboração e gestão de conhecimento por meio da socialização poderá conseguir melhores resultados.

b) Yammer

O Yammer²³ é um aplicativo online para organizações semelhante ao sistema de microblogs Twitter, no entanto está direcionado para ser utilizado apenas pelo público profissional e como sistema fechado na organização. Por meio dele as empresas têm a possibilidade de aumentar sua produtividade, gerenciar as tarefas com mais facilidade e saber como está o desempenho de cada funcionário, usando um sistema que acompanha as atividades destes indivíduos na organização.

Para participar das interações no Yammer o público interno deve estar devidamente cadastrado com e-mail de domínio da empresa e cria-se um usuário com o caractere “@”, similar ao Twitter. Este processo de cadastro interno protege à circulação de informações confidências da empresa, o que hoje é uma preocupação constante para os gestores da tecnologia da informação. Após a conclusão do cadastro os usuários podem criar e participar de grupos, adicionar novos membros e se comunicar respondendo a pergunta central do

²³ Informações com base no site da empresa <http://www.yammer.com.br/yammer/>. Acessado em 15 de junho de 2010.

aplicativo: “Em que você está trabalhando?”. A Figura 5 apresenta a interface inicial desta plataforma.



Figura 5: Visualização da interface do Yammer

Fonte: Baseado no site da empresa: www.yammer.com

O Yammer oferece às organizações a possibilidade de customizar seu software para ser integrada a outros sistemas já utilizados internamente. Conforme site da empresa a ideia principal é integrar conteúdos de negócios armazenados no CRM, junto com o sistema de colaboração do Yammer, para tornar mais fácil e produtivo a interação dos usuários com seus colegas. Na Figura 6, temos uma interface do Yammer, onde é possível visualizar o compartilhamento de um arquivo do usuário com o time de Marketing da empresa.

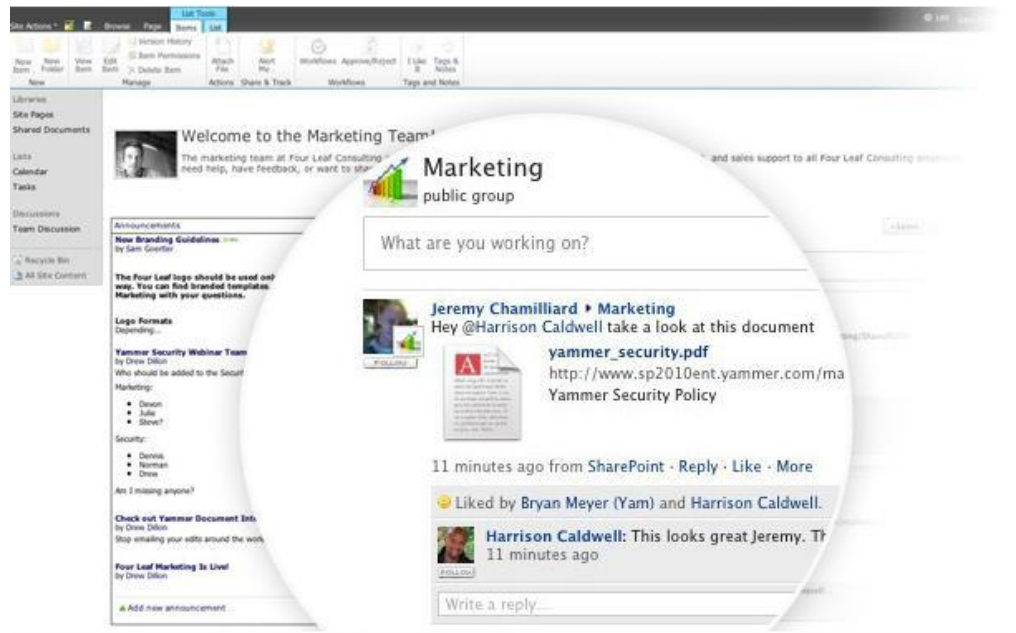


Figura 6: Visualização da interface do Yammer compartilhando arquivo

Fonte: Baseado no site da empresa: <https://www.yammer.com/product/features/integrations/>

Conforme David Sacks²⁴, principal executivo do Yammer, a missão desta plataforma é levar a revolução desta forma de se comunicar, em rede, para as empresas: “as redes sociais revolucionaram o modo como nos comunicamos com nossos amigos e família, e têm o mesmo impacto no mundo dos negócios”. Desta forma, o que a empresa busca é oferecer recursos similares das redes sociais públicas, agora no ambiente organizacional, para que os funcionários sejam instigados a fazer uso destas ferramentas com melhores índices de comunicação e colaboração. Na Tabela 6, são identificadas as possibilidades de recursos do Yammer que podem ser encontrados também no Twitter.

Recursos	Twitter	Yammer
Criação de perfis	X	X
Compartilhamento de links	X	X
Participar de discussões	X	X
Pesquisa por assunto	X	X
Convites	X	X
Para uso em trânsito	X	X
Espaço para 140 caracteres	X	X
Base de conhecimento	X	X

Tabela 6: Recursos disponíveis nos sistemas do Twitter e Yammer

Fonte: referências utilizadas na pesquisa

²⁴ Disponível em: <http://pt.wikinoticia.com/Tecnologia/Software/60700-yammer-e-atualizado-imitando-facebook>. Acessado em 30 de julho de 2011.

A comunicação com 140 caracteres possibilita maior objetividade nos assuntos relacionados como pauta e contribui para eliminar o bate-papo improdutivo que ocorre em mensageiros instantâneos como MSN ou *chats* de bate-papo. O aplicativo proporciona também identificar quais assuntos possuem maior destaque nas discussões e quem são os usuários ou especialistas mais influentes para determinado tema. Este processo de organização dos saberes possibilita a criação de uma base de conhecimento facilmente acessada pelos usuários em qualquer momento do dia, de qualquer local e através dos mais distintos dispositivos móveis.

c) Microsoft Sharepoint e Office Talk

O Microsoft SharePoint²⁵ oferece um ambiente integrado para os funcionários colaborar com sua equipe, compartilhar conhecimentos e encontrar recursos e informações da empresa. Nesta plataforma muitos arquivos multimídia são compartilhados, documentos e vídeos, os quais exigem elevada capacidade de armazenamento. Assim como o Chatter e Yammer, também possui as características de armazenamento em nuvem, o que possibilita às empresas reduzir custos com infra-estrutura de TI. O acesso ao SharePoint pode ser feito pelos usuários devidamente cadastrados no ambiente de rede da empresa e a plataforma em nuvem permite que o acesso remoto possa ser realizado de qualquer local.

A limitação do SharePoint corresponde às interações entre os usuários, pois não existe uma interface onde é possível desenvolver uma conversação e debater sobre os arquivos que estão sendo compartilhados. Para dar conta deste recursos e com o mesmo conceito de trazer as mídias sociais para o ambiente interno das organizações, a Microsoft oferece também o aplicativo Office Talk, o qual funciona alinhado com o SharePoint, mas com funcionalidades distintas. Este aplicativo possui as capacidades de um *microblog* como o Twitter para um ambiente corporativo, permitindo que os funcionários divulguem suas idéias, atividades e informações valiosas para quem estiver interessado no compartilhamento de novos saberes organizacionais. Para oferecer um sistema com as melhores funcionalidades para os seus clientes, a Microsoft utilizou seu ambiente interno como plataforma de testes e novas idéias surgiram para aprimorar o aplicativo. Conforme conversa com funcionário da Hawlett-Packard²⁶, a empresa utiliza o Office Talk como opção de comunicação interna.

²⁵ Informações com base na apresentação http://www.youtube.com/watch?v=2dEZqG_A7oI. Acessado em 17 de junho de 2010.

²⁶ Para identificar a possibilidade de encontrar blogs internos na Hawlett-Packard, este pesquisador conversou com o Fernando Caprio, funcionário da empresa.

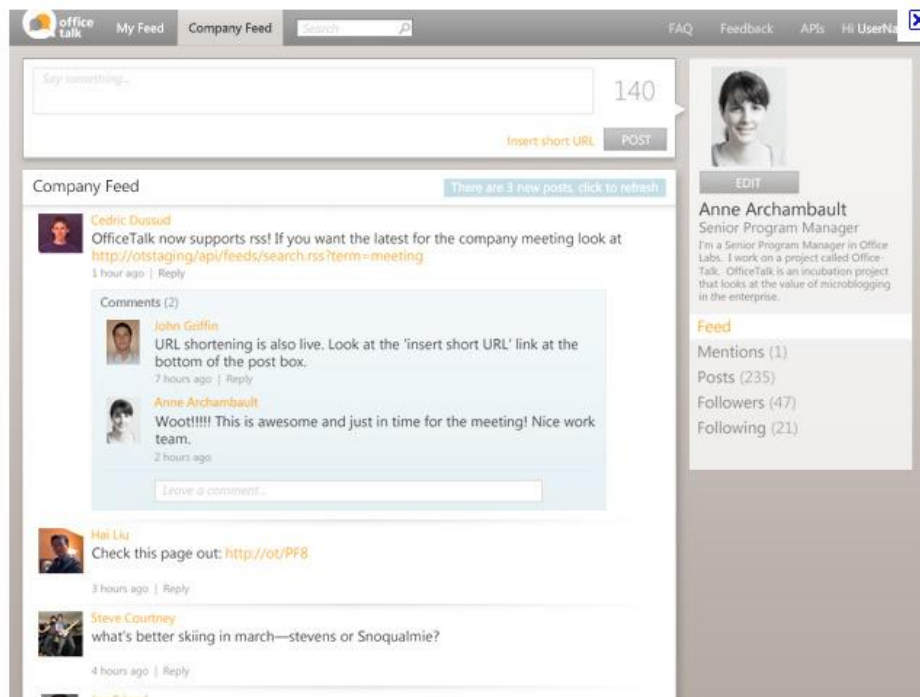


Figura 7: Visualização do aplicativo Office Talk

Fonte: Baseado no site da empresa: www.microsoft.com.br

Assim como outros sistemas, o Office Talk está em fase de aprimoramento contínuo e pretende utilizar outros *softwares* de integração para se diferenciar neste segmento. Hoje é crescente a possibilidade da comunicação interna nas empresas contribuir como uma aliada para disponibilizar o conhecimento de forma transparente, o que evidentemente aumenta a inteligência coletiva. Sistemas de informação e comunicação como o Office Talk trazem às organizações um formato de comunicação similar às mídias sociais da internet, baseado na colaboração para gestão de novos conhecimentos, aliado ao Sharepoint para armazenar e organizar de maneira dinâmica todos os conteúdos disponibilizados pelos usuários.

d) by-You

A empresa brasileira de desenvolvimento de software Totvs²⁷ é responsável pelo aplicativo social by-You, a primeira rede social corporativa que integra em um único ambiente tanto o perfil pessoal como o corporativo. Ao anunciar a by-You, o presidente da Totvs, Laercio Cosentino²⁸, afirmou que a rede atende uma nova geração de profissionais, que em dez anos estará dominando o ambiente corporativo. Para ele as empresas devem estar preparadas para profissionais que não separa completamente suas vidas profissionais das

²⁷ <http://www.totvs.com/home>

²⁸ Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/ethevaldo-siqueira/tag/totvs/>. Acessado em: 10 de fevereiro de 2012.

peçoais, já que dispositivos como *smartphones* e *tablets* permitem que estejam conectados de forma crescente nas redes sociais a qualquer momento, em qualquer lugar.

Na by You a identificação do usuário é um ponto essencial da rede, pois a partir de uma única identificação, o usuário pode acessar uma rede de relacionamento voltada a sua vida social e, com um simples toque, mudar seu perfil para uma rede que apresenta sua identidade corporativa.

Na área corporativa o objetivo é que as pessoas compartilhem seus conhecimentos e colaborem com ideias, falem sobre a sua área de atuação profissional e explorem suas competências. A Figura 8 apresenta a interface inicial do aplicativo by You.



Figura 8: Interface inicial do by You

Fonte: Disponível no site da Totvs: <http://migre.me/8T9gX>

A rede conta também com uma ferramenta de desenvolvimento, a qual permite que novas funcionalidades e aplicativos sejam criados de acordo com a necessidade de customização de cada empresa. Isso institui um campo de oportunidade para desenvolvedores, uma vez que os aplicativos podem ser criados tanto para a interface pessoal como profissional, e ficarão à disposição para toda sua rede de contatos.

As interações podem ser realizadas por meio de busca, pois o aplicativo possui uma funcionalidade que interage com redes externas como o Google, Wikipédia e Youtube, além

de celulares e *tablet*. O by You possui ainda recursos como: chat, onde é possível iniciar uma conversa, ler mensagem e colaborar em tempo real com outros usuários; E-mail, cria e envia e-mail para todos os contatos da rede; *Web Meeting*, permite realizações de vídeo conferências via rede; estatísticas, gera relatórios de acesso, uso e acompanhamento da rede; e arquivos, realiza *upload*, organiza e compartilha documentos com a equipe, um determinado grupo ou toda a empresa.

Os aplicativos citados (Chatter, Yammer, Office Talk e by You) devem contribuir para interação maior entre os funcionários e permitir um ambiente com capacidade de compartilhar conhecimento tácito, uma vez que promove a socialização das ideias e crenças dos sujeitos. Muitos indivíduos que possuem dificuldade de comunicação face a face podem utilizar estes aplicativos como alternativa para compartilhar seu conhecimento e interagir com seus pares, na busca de novas alternativas para problemas e desafios que surgem na organização.

Uma preocupação que os gestores possuem atualmente na implementação de um novo sistema de informação e comunicação é como engajar seus funcionários para utilizar novas aplicações no trabalho. Funcionários mais antigos na empresa acostumados a utilizar os meios de comunicação tradicionais, dividem o mesmo espaço com esta nova geração que está sendo criada num ambiente cada vez mais imerso nas tecnologias. Com a Geração Y entrando ou fazendo parte do mercado corporativo, trazendo consigo as tecnologias aplicadas nas redes sociais e grandes expectativas quanto às inovações, as organizações podem agora encorajar e cultivar a participação em mídias sociais.

O diferencial está na estratégia que cada organização vai adotar para escolher qual o aplicativo que melhor se adapta ao seu modelo de negócio, seu ambiente interno e a cultura organizacional. A capacidade de customizar e adequar os aplicativos à necessidade de cada organização poderá promover no futuro *softwares* ainda mais inteligentes, com o compartilhamento mais assertivo de informações entre cada plataforma. Neste ponto, deve-se considerar que cada empresa possui diferentes características e complexidades para escolher a melhor forma de comunicação para seu ambiente interno, não deixando de fazer uso dos meios tradicionais como murais, jornais impressos, informativos, entre outros que representam uma potencialidade de comunicação quando aplicadas corretamente para o público específico.

Cabe destacar que os sistemas de comunicação para colaboração e gestão do conhecimento citados (Chatter, Yammer, Office Talk e by You), possuem custo de

comercialização para cada usuário. Apenas o by You apresenta esta informação publicamente no seu site e a licença para uso mensal de cada usuário custa R\$ 15,00²⁹. Neste caso, as organizações devem considerar este custo no orçamento de tecnologia da informação, caso no planejamento seja previsto um sistema social em rede pago.

Uma alternativa para evitar estes custos adicionais é a utilização de blogs internos para colaboração e gestão do conhecimento, um sistema que pode utilizar uma plataforma gratuita, sem necessidade de pagar para cada usuário e baixo custo de implementação e manutenção da operação. Além disso, nos blogs não são necessárias atualizações e aquisições de licenças sempre que um novo usuário precisar ter acesso ao sistema. Os aplicativos comercializados e licenciados exigem adaptação à sua estrutura que foi produzida para diferentes organizações, enquanto que o blog pode ser criado em uma base de arquitetura aberta, com possibilidades de customização conforme a necessidade da empresa.

Para esta pesquisa, o blog receberá no próximo capítulo maior atenção para compreender a dinâmica relacional nesta mídia, em uma perspectiva das organizações. Para chegar nesta compreensão, alguns conceitos de blogs serão apresentados a seguir, de forma que as análises referentes ao uso para colaboração e gestão do conhecimento sejam ampliadas até o final do trabalho.

²⁹ Disponível em: <https://www.byyou.com/resources/hotsite/planos.html>. Acessado em: 15 de fevereiro de 2012.

3. A BLOGOSFERA

Os *weblogs*, mais comumente conhecidos como blogs, possuem uma literatura que está em desenvolvimento, uma vez que suas pesquisas apresentam resultados inovadores para os pesquisadores e encontra-se em evolução permanente. O termo *weblog* foi criado em 1997 por Jorn Barger, na associação das palavras “*web*” (página na internet) e “*log*” (anotação de bordo usado por navegadores) e conceituava um *website* baseado em conexões com breves comentários dispostos numa ordem cronológica (Blood, 2002). Com o avanço das TICs, foi possível aprimorar este conceito dos blogs e programas como o Blogger³⁰ e Wordpress³¹, criado em 1999, chegaram com um objetivo ainda maior para “ajudar as pessoas a ter voz na internet e organizar as informações globais do ponto de vista pessoal”.

Os blogs são definidos como sistemas de publicação na internet, os quais possibilitam ao usuário atualizar freqüentemente seu conteúdo por meio de texto, imagem, som, vídeo, entre outros recursos. A publicação de conteúdo nos blogs é chamada de postagem, ou *post* em inglês, e organizada em ordem cronológica para leitura do *post* mais recente no topo (RECUERO, 2004). O processo de criação e edição de um blog é feito através de um sistema simples, composto por ícones facilmente reconhecidos, de modo que o usuário não precise ter conhecimentos específicos, como o código de programação HTML, normalmente necessário para “construir” uma página na internet.

Outras características também são atribuídas aos blogs: a inclusão nos *posts* de *hiperlinks*, os quais correspondem aos *links* que remetem outros blogs ou páginas da internet com seu conteúdo associado à postagem; recomendação de blogs ou sites na barra lateral, chamada de *blogroll*; o *trackback* que permite usar uma postagem como referência em outro blog; uma estrutura de arquivo de todas postagens; e a possibilidade de comentários para cada novo *post*, um dos recursos que possibilita maior potencial de interação para este meio (RECUERO, 2004).

Sua origem inicial na Web “como uma ferramenta simples de criar conteúdo dinâmico em um *website*”, links para outras páginas e comentários (RECUERO, 2004), evoluiu na

³⁰ <http://www.blogger.com>

³¹ <http://www.wordpress.com>

última década e hoje possui distintas classificações. Hoje, suas aplicações devem-se à interação entre os indivíduos (a característica bidirecional e a interação muitos-muitos) e a desterritorialização que estabeleceu uma nova relação entre os usuários geograficamente distantes. Desta forma, os blogs são a fonte para o advento de outras ferramentas de publicação na web, como os flogs (fotografia/imagem), *podcast* (conteúdo em áudio) e vlogs (conteúdo em vídeo), os quais possuem recursos básicos similares aos blogs adaptados à sua proposta.

A ampla possibilidade de comunicação que os blogs oferecem aos indivíduos, para interagir na rede de qualquer lugar e instantaneamente, contribui para colaboração e consequentemente gera o aumento do conhecimento entre os usuários. Entre os novos gêneros que surgiram com a evolução dos blogs estão os organizacionais, os quais contribuem para as empresas abrir um meio alternativo de comunicação com seus públicos.

3.1 Blogs organizacionais

Referindo-se à defesa de Scoble e Israel (2006) para marketing conversacional, Primo (2008, p.123) destaca que “cada vez mais as empresas reconhecem a necessidade de administrar a imagem que têm diante de seus diversos públicos” e como ferramenta estratégica de comunicação “os blogs oferecem uma interface para o contato direto com funcionários, fornecedores, consumidores, acionistas, etc, além de servirem como importante fonte de informação para a imprensa”. Para Wacka (2004), um blog é publicado por ou com a ajuda de uma organização que queira atingir seus objetivos e metas. No âmbito da comunicação externa, os potenciais benefícios apresentados pelos blogs incluem o fortalecimento do relacionamento com importantes públicos estratégicos.

O aspecto mais importante do blog é o conversacional. Embora nada supere o encontro face-a-face, a realidade dos negócios globais e suas relações tornam impossível ter essa reunião com todos os clientes, de prospecção ou investidor potencial. Os negócios precisam aderir à conversação porque elas constroem confiança. A maioria das empresas sabe o valor disso. Blogs também humanizam as empresas ou pelo menos as pessoas que trabalham nelas³² (SCOBLE; ISRAEL, 2006, p.27).

³² Tradução minha para: “The most important aspect of blog is that it is conversational. While nothing beats face-to-face meeting, the realities of global business and relationships make it impossible to have such meeting with every customer, prospect or potencial investor. [...] Business need to join the conversation because they

Na postura adotada na comunicação organizacional, apresentar de maneira humana a empresa contribui para a construção de confiança diante de seus públicos. No ambiente corporativo atual, os “blogs oferecerem o primeiro conjunto de ferramentas adequado para que executivos e homens de negócios possam passar suas mensagens diretamente a suas audiências e que escutem seu retorno” (SCOBLE; ISRAEL, 2006, p.48)³³. Para Cipriani (2006, p.116), “os blogs acabaram se transformando no principal canal de conversação de clientes e pessoas do mundo todo”, o que consolida sua característica para mediação das conversações entre as organizações e seus públicos.

Neste contexto conversacional, Terra (2008, p.73) destaca os blogs organizacionais como “um canal de comunicação entre a empresa e seus públicos que permite uma conversa bilateral e mais informal, pela própria característica de veículo”. Cipriani (2006, p.39), observa no blog um diferencial pela sensação de intimidade com a empresa: “o blog é uma gigantesca porta aberta para que o cliente, o parceiro ou o funcionário entre, sente e se sintam à vontade”. O autor também alerta para os cuidados do usuário, uma vez que “a blogosfera é livre para que você possa expressar a sua opinião, mas isso deve ser feito com cuidados especiais quando a credibilidade da sua empresa está em jogo” (p.91).

Este cuidado que a organização deve ter refere-se também a necessidade de existir um código de conduta acessível por todos os funcionários antes de utilizar os blogs na internet. Este código deve ser observado tanto no blog da organização para o funcionário comentar os *posts*, como também informar os casos que o usuário possui um blog pessoal e publica neste informações da empresa. Nestes casos, os funcionários podem ter blogs pessoais e expressar nestes conteúdo ofensivo/negativo à organização na qual trabalha, uma exposição que poderá gerar riscos à sua carreira.

O fotógrafo mineiro Emmanuel Pinheiro foi demitido por improbidade do jornal Estado de Minas³⁴, pelo fato de postar em seu blog pessoal críticas à maneira dos editores selecionar fotos da cobertura de eventos. Conforme o relato do fotógrafo no blog

build trust. Most companies know the value in that. Blogs also humanize companies, or at least the people who work inside of them.”

³³ No Original: “Blogging provides the first adequate toolset for enabling executives and businesspeople to get their messages out directly to their audiences and to hear back from them”.

³⁴ Disponível em: http://portalimprensa.uol.com.br/portal/ultimas_noticias/2010/02/11/imprensa33726.shtml. Acessado em 11 de novembro de 2011.

Observatório da Imprensa³⁵, os editores do jornal confirmaram que a demissão por justa causa está relacionada com as publicações do blog.

Não recebi sequer uma explicação convincente do que teria feito. Somente umas poucas palavras de meu editor de fotografia que, educadamente, me disse: "Releia seu blog". Só. Do editor de fotografia, fui até a sala do editor-chefe que, também educadamente, me disse que eu poderia ter dirigido as críticas a ele, em sua sala, mas não postá-las na internet, o que me deu a justa causa.

Casos como este ocorrem, pois no ciberespaço a conversação pode ir além dos comentários de um certo blog, espalhando-se e ampliando-se através de *posts* em outros blogs e de seus respectivos comentários. Não cabe a este pesquisador julgar as ações do fotógrafo ao publicar críticas públicas no seu blog ou a demissão por justa causa informada pelo jornal, no entanto a repercussão de um caso como este gera impactos negativos à organização que está sendo exposta.

Hoje as organizações podem fazer uso de softwares para monitorar o que seus funcionários e outros usuários estão comentando sobre a empresa na internet. Estes programas conseguem filtrar pelo nome da empresa toda informação positiva ou negativa e classificar conforme a necessidade da empresa, permitindo que a organização possa agir para evitar que boatos se espalhem, assim como aprimorar seus produtos e serviços. Neste sentido, Pinho (2006) observa que os blogs também podem ser aliados das empresas, uma vez que é possível fazer uso de softwares para realizar o monitoramento e rastreamento de informações sobre o mercado, suas tendências, concorrentes e consumidores.

Conforme pesquisa publicada pela Deloitte³⁶ e realizada no cenário nacional com empresas locais e globais, 70% das organizações informaram que possuem blogs. A importância atribuída a este meio de comunicação pode ser destacada pelo fato de proporcionar às empresas ouvir o que seus públicos têm a comentar sobre suas ações, produtos e serviços. No entanto, as organizações devem possuir um planejamento adequado e um objetivo claramente estabelecido para lançar seu blog e engajar seus públicos neste meio de comunicação.

No Brasil o caso do blog Fatos e Dados da Petrobras se tornou objeto de estudo de trabalhos acadêmicos e gerou repercussão na imprensa. O blog foi lançado após a instituição

³⁵ Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/relato-de-uma-demissao>. Acessado em: 11 de novembro de 2011.

³⁶ Disponível em: http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/19e510b00f4d8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm. Acessado em: 25 de julho de 2011.

da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que investigava a Petrobras e a empresa utilizou este meio de comunicação para manter seus públicos informados. O blog inicialmente causou conflitos com alguns veículos tradicionais da imprensa, pois a Petrobras utilizou o blog para responder instantaneamente notícias vinculadas na imprensa envolvendo seus interesses. O conflito foi gerado pela publicação de respostas rápidas aos jornais, que solicitaram que os gestores do blog aguardassem o prazo dos jornais serem enviados aos leitores antes de responder publicamente. A Figura 9 apresenta a interface do blog Fatos e Dados com um exemplo de resposta pública ao jornal Estadão.



Figura 9: Resposta do blog Fatos e Dados ao jornal Estadão

Fonte: Disponível em: <http://fatosedados.blogspetrobras.com.br/2011/07/page/5/>

O blog da Petrobras também possui relevância para questões relacionadas ao gerenciamento de crises e imagem, uma vez que muitos de seus negócios ocorrem em plataformas marítimas de extração de petróleo e a empresa está sujeita aos riscos ao meio ambiente. Para lidar com estes casos o blog possui uma categoria de *posts* para

“esclarecimentos”, na qual são publicadas informações à sociedade sempre que o nome da organização é mencionado em acidentes. Na figura 10 temos um exemplo de notícia publicada na imprensa sobre um vazamento em plataforma e a empresa se posiciona no blog para responder questionamento e antecipar possíveis dúvidas.



Figura 10: Esclarecimento sobre vazamento em plataforma marítima

Fonte: Disponível em: <http://fatosedados.blogspotpetrobras.com.br/category/esclarecimento/>

Outro blog organizacional que recebeu destaque em artigos e trabalhos acadêmicos foi o blog do Fiat Mio³⁷, o qual apresentou a proposta para construir o primeiro carro colaborativo por meio das mídias sociais. A empresa abriu espaço no blog aos usuários para sugerir ideias de um carro conceito e através das colaborações era possível identificar quais ideias agradavam mais os usuários. O blog recebeu mais de 2,3 milhões de visitantes únicos, além de 10666 ideias enviadas e premiou com uma visita à fábrica da Fiat em Betim os usuários com as ideias publicadas no blog que mais agradaram o público.

Carvalho (2010, p.167) destaca que o blog não representa apenas a postura de inovação de uma organização como base para estabelecer um novo meio de relacionamento com os seus públicos, mas também para o consumidor que “deixa de lado o consumo passivo

³⁷ Disponível em: <http://www.fiatmio.cc/>. Acessado em 6 de julho de 2011.

e assume, cada vez mais, a figura de um coprodutor de bens e serviços, exigente, independente, informado e ávido por consumo personalizado”. Na Figura 11 é possível identificar a interface inicial que o blog apresenta aos visitantes.



Figura 11: Interface inicial do blog colaborativo do Fiat Mio
Fonte: Disponível em: <http://www.fiatmio.cc/>

A pesquisadora Lilia Efimova fez um estágio de dois meses na Microsoft para sua tese de doutorado sobre os blogs organizacionais e neste período identificou que os funcionários da empresa mantêm aproximadamente nove mil blogs externos. Nestes blogs cada sujeito da organização tem a liberdade para publicar suas rotinas de trabalho, produtos e serviços da Microsoft e a política para conduta neste meio é “ser inteligente” e publicar dentro dos padrões de ética e confidencialidade de informações da empresa.

A Efimova (2006) afirma que os blogs de acesso público destes funcionários contribuem para mostrar aos usuários o lado humano da empresa, pois os blogueiros podem mostrar neste espaço suas rotinas de trabalho e compartilhar informações relevantes para muitos clientes. Conforme a pesquisadora, a publicação nos blogs pode alterar a percepção de potenciais candidatos que pretendem trabalhar na empresa, uma vez que as rotinas de trabalho são compartilhadas. Na Figura 12 temos uma interface da plataforma MSDN Blogs, um conjunto de novos *posts* sobre distintos assuntos de interesse dos usuários dos produtos e serviços da Microsoft.

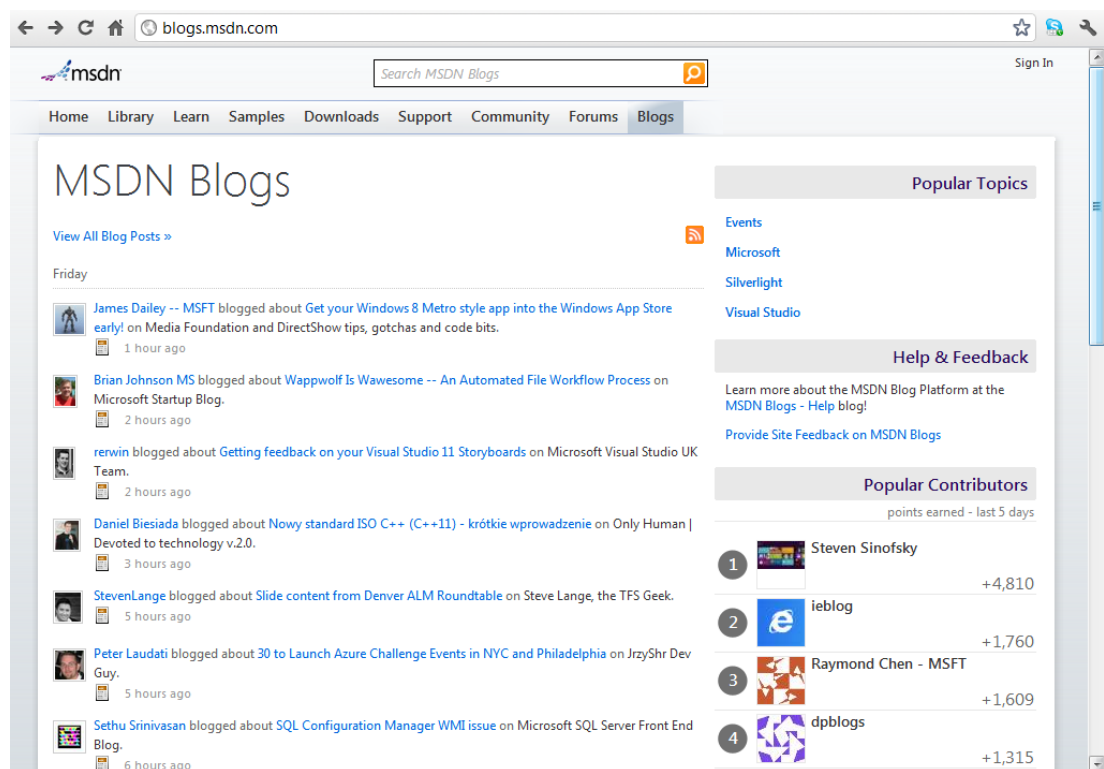


Figura 12: Interface inicial da plataforma MSDN Blogs

Fonte: Disponível em: <http://blogs.msdn.com/>

A IBM também investe em blogs organizacionais, no entanto a base de blogs não constitui apenas aqueles que levam o nome da empresa. Os funcionários da IBM são autorizados a manter blogs, nos quais colaboram com assuntos relacionados à organização, em um processo conhecido na empresa como “inovação colaborativa livre e orientada”. Os funcionários da IBM possuem mais de dez mil blogs internos que são utilizados para compartilhar práticas de trabalho e colaborar em projetos dos seus colegas. Conforme Mauro Segura³⁸, líder de Marketing e Comunicação da IBM no Brasil, iniciar com o blog interno

³⁸ Disponível em: <http://aquintaonda.blogspot.com.br/2009/07/quinze-coisas-para-pensar-antes-de.html>. Acessado em: 12 de dezembro de 2011.

corresponde à forma ideal de orientar os funcionários sobre os processos de interações nas mídias sociais.

Antes de lançar um blog externo, considere lançar um blog interno para seus funcionários. A implementação e uso de blogs dentro das empresas permitem uma curva de aprendizado importante. Portanto, antes de submeter o projeto para sociedade, o melhor é experimentar, testar e ajustar as coisas dentro de casa. Tenha certeza que este tempo de investimento vale a pena. Quando o blog "for para rua", a empresa estará muito mais segura e preparada para "encarar" o diálogo com o mercado. Este procedimento vai acelerar muito o passo "aprenda com o blog" descrito acima.

Na sua pesquisa de gêneros de blogs, Primo (2008) classifica os blogs de maneira geral com base em 16 distintos gêneros (Figura 13), dos quais quatro deles trabalham com o conceito organizacional: auto-reflexivo; informativo interno; informativo e reflexivo. Estes blogs estão “sujeitos a restrições que se impõe à criação de *posts* e à interação com as audiências”, pois os emissores levam em consideração o compromisso de assinar os *posts* como membros de uma determinada organização. Nestes casos, um código de conduta poderá ficar visível no blog para aos usuários externos da empresa e uma política voltada aos funcionários que também publicam nestes blogs.

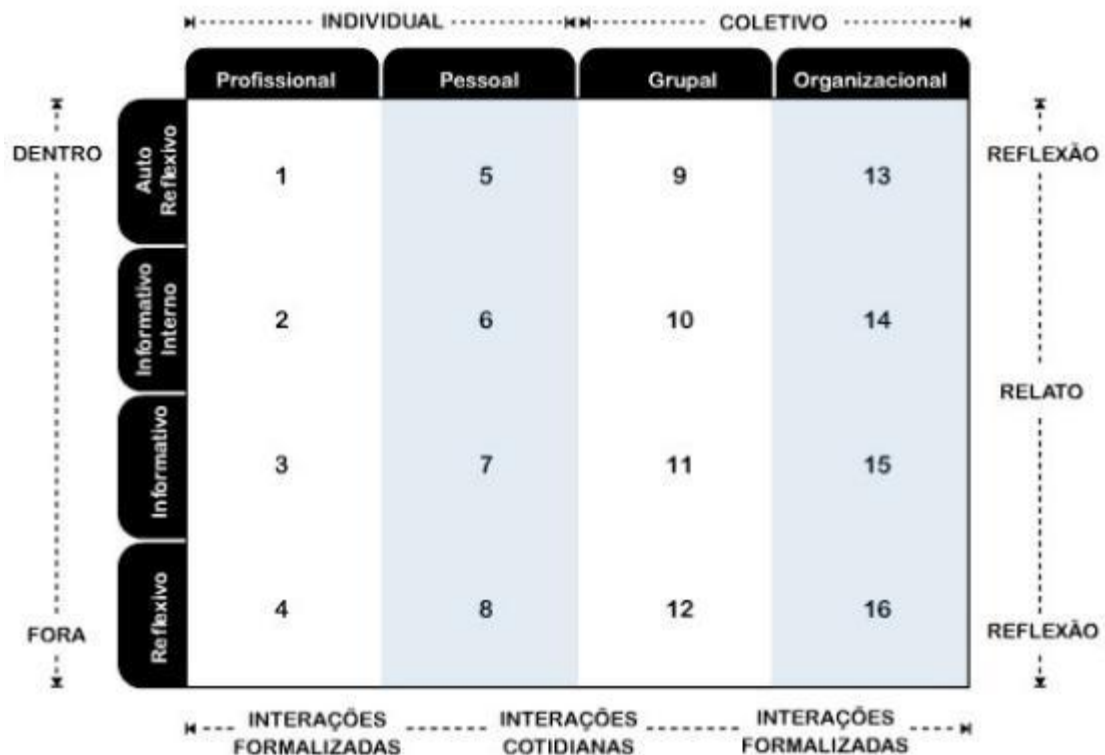


Figura 13: Matriz de tipificação para blogs (PRIMO, 2008)

Conforme Primo (2008, p.11), os blogs organizacionais “são aqueles cujos *posts* e interações são sobre determinados pela formalização das relações e sistematização das forças

de trabalho em busca de objetivos que delimitam e direcionam a atuação de cada participante do processo”. Nestes blogs as ações dos participantes não correspondem aos seus desejos individuais, “mas em virtude das estratégias definidas para sucesso da organização”. Os gêneros para blogs organizacionais apresentados na pesquisa de Primo (2008, p.12) são:

- a) organizacional auto-reflexivo: este gênero, quando aplicado em organizações privadas, permite que “grupos de trabalho de uma organização, envolvidos em um projeto específico ou todo público interno discutam temas sigilosos, novos produtos, etc.”;
- b) organizacional informativo interno: no âmbito das organizações privadas este gênero pode ser utilizado “para a descrição de procedimentos, promovendo a explicitação de conhecimentos, o que facilita a integração de novos membros nas equipes”;
- c) organizacional informativo: são considerados informativos quando “utilizados para o armazenamento digital de lançamentos e ações da concorrência”;
- d) organizacional reflexivo: blog coletivo para organização manifestar sua opinião sobre temas de seu interesse.

Os gêneros “auto-reflexivo” e “informativo interno” merecem maior atenção por parte desta pesquisa, pois seus conceitos remetem às organizações privadas com grande fluxo de informações internas, as quais precisam ser armazenadas em nível maior de confidencialidade. Estes gêneros correspondem ao ambiente interno das organizações e os objetivos desta pesquisa buscam contribuir para melhor entendimento deste meio de comunicação.

3.2 Blogs organizacionais internos

Com a complexidade interna atingida pelas organizações contemporâneas, onde os indivíduos estão geograficamente distantes e os ruídos de comunicação são frequentes, identifica-se o desafio de manter uma estratégia voltada para comunicação eficiente, por meio de canais efetivos para o diálogo. Os blogs internos passam a ser um meio que proporciona a interação instantânea entre estes indivíduos e pode reforçar a estratégia empresarial na busca da integração na comunicação.

As organizações têm necessidade de manter seus funcionários no mesmo nível de conhecimento, fazendo uso de um meio de comunicação que permita a informação atingir seu público. Recorrendo aos blogs internos, as empresas podem enquadrar os seus públicos num diálogo em que todos poderão interagir, num ambiente de produtividade e colaboração. Cada vez mais os indivíduos estão interessados em conhecer o lado estratégico da organização e passar para o lado da conversa organizacional, contribuindo com seu conhecimento e novas idéias.

O blog dirigido ao público interno é um meio de comunicação para assuntos de interesse da organização e seus colaboradores, com o objetivo de promover a participação coletiva (CIPRIANI, 2006, p.48). Para Terra (2006), os blogs organizacionais internos constituem um canal de comunicação da organização com seus colaboradores e os assuntos de interesse da companhia. Basicamente utilizam-se como meio para a colaboração e gestão do conhecimento, onde executivos compartilham o espaço da rede para estreitar a comunicação.

Enquanto canais de comunicação entre a organização e seus públicos internos, como por exemplo comunicação interna, gerenciamento do conhecimento, acompanhamento de projetos e colaboração interna, integração e reforço de iniciativas de recursos humanos, o blog interno pode ser uma colaboração entre membros de um projeto (blog de projeto), pode servir como uma intranet (blog como intranet) ou ainda, pode funcionar como um ouvidor interno (blog como ouvidor). Os blogs internos são geralmente referidos como ferramentas para colaboração e gestão do conhecimento (TERRA, 2006, p.76).

Primo³⁹ (2011), destaca que os blogs internos podem facilitar o trabalho de equipes, registram o progresso de projetos e servem para a gestão do conhecimento, assim como para: desenvolvimento de ideias e relacionamentos; discussão de tarefas específicas relacionadas aos projetos em desenvolvimento; permite o registro de atividades antes “invisíveis; processos intelectuais que resultam em relatórios, planos e apresentações; processos relacionais no desenvolvimento de redes de relacionamentos.

Segundo Charmam⁴⁰ (2007, p.65), quando visto como “flexível, eficaz, sistema de gestão de conteúdo, com capacidades de *networking*, as aplicações potenciais para blogs tornaram-se mais claras”. Desta forma, a tendência das organizações, quando viável para seu

³⁹ Slides da palestra realizada no Congresso da ABRAPCORP (Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Disponível em: http://www.interney.net/blogs/alexprimo/2011/05/13/o_que_sao_blogs_organizacionais/. Acessado em junho de 2011.

⁴⁰ “Blogs in Business: Using Blogs Behind the Firewall”, 2007.

negócio, é adotar o uso de blogs para contribuir na colaboração interna e gestão de conhecimento.

Na sua pesquisa sobre blogs organizacionais, Charman (2007) lembra que deve-se considerar a cultura e o modo de trabalho dos funcionários para integrar as ferramentas de comunicação interna no blog. Nem todos os problemas de comunicação têm uma solução em forma de blog, por isso é necessário identificar inicialmente como a organização deverá se comportar com a implantação do blog. O e-mail pode ser usado inicialmente como tecnologia de transição, por meio de alertas com resumos de notícias diários que permitem direcionar o usuário para leitura do blog e torna mensurável o sucesso da nova estratégia. Charman (2007) ainda observa que fazer uso de agregadores de notícias ou RSS contribui para reforçar a organização da leitura do blogs, pois funcionários que acompanham um número maior de publicações necessitam do material previamente selecionado e categorizado.

O processo de interação e colaboração acessível aos funcionários no blog interno permite que seu diálogo seja visível para os demais indivíduos da empresa e este processo cria um sistema de auto-regulação para publicar e comentar. Conforme Charman (2007), a visibilidade diante dos demais funcionários acaba muitas vezes inibindo uma valiosa participação e contribuição do usuário, o qual possui resistência para compartilhar seu conhecimento tácito. Nestes casos, cabe aos gestores a função de transmitir confiança para quebrar hábitos de prudências enraizados na cultura organizacional, a qual somente têm a ganhar com a participação dos funcionários no diálogo aberto da organização. Por meio de treinamentos, reuniões e trocas de experiências os gestores podem contribuir para engajar seus funcionários nas interações dos blogs internos, desde que a cultura seja voltada para o uso das mídias sociais no ambiente interno da organização.

Para outros sujeitos esta visibilidade pode ser um fator decisivo para reconhecimento. Conforme Efimova (2006), o blog interno proporciona uma experiência fora do círculo mais próximo de colegas para outros membros da organização terem acesso ao conhecimento. Quando um funcionário produz um *post* com um nível de conhecimento mais profundo sobre determinado assunto, pode haver o reconhecimento por parte de outros colegas de trabalho e chegar até os gestores. Assim, existe a possibilidade deste blogueiro receber convites para palestrar e colaborar com seu conhecimento para outras iniciativas da organização. Analisando este aspecto dentro da estrutura organizacional Tecocrática de Enriquez (2007), no ponto 6.1 deste trabalho, o sujeito será reconhecido pelo seu “saber de um especialista”

que é possível por meio do blog interno, um meio que oferece a oportunidade de compartilhamento de conhecimentos.

Conforme Cipriani (2006), o papel do blog como porta-voz de informações dentro da organização exige o estabelecimento de políticas de uso para participação e monitoramento do que o público escreve no blog. No entanto, as políticas de uso do blog interno devem ser claras, visíveis aos usuários e não devem coibir a participação dos indivíduos.

As organizações precisam pensar sua estratégia de comunicação baseado nos instrumentos que utiliza e transferir para o blog interno a função de integrar este conjunto de ferramentas multimídias disponíveis. Algumas funcionalidades presentes nos blogs podem auxiliar nesta integração:

- a) *hiperlinks*: *posts* de ligação entre distintos blogs da organização que estejam associados por conteúdo de interesse;
- b) *blogroll*: recomendação de blogs ou sites relevantes para organização;
- c) *trackback*: permite que o *post* seja referenciado por outro blog;
- d) comentários: relacionados ao que foi publicado, o que estimula a troca de informações entre blogueiro e usuário.

De Moor e Efimova (2004) sugerem que o blog viabiliza a criação de conhecimento e de idéias inovadoras, por meio da articulação e troca de informações. O blog interno oferece aos funcionários um meio para conversar entre si e sobre as políticas da companhia. Neste ponto, podemos mencionar o “estar junto virtual”, neste contexto no ambiente interno da organização, onde segundo Lévy favorece a emergência de uma “inteligência coletiva”:

Hoje, os conhecimentos não apenas evoluem muito rapidamente, mas, sobretudo, comandam a transformação das outras esferas da vida coletiva, especialmente no que diz respeito às novas tecnologias de informações (LÉVY, 1998, p.103-104).

Para Efimova (2006) o blog organizacional quando aplicado no ambiente interno pode comunicar atividades, o andamento de projetos, encontrar saberes anteriormente não documentados e ajudar a criar conexões inesperadas entre as pessoas e suas idéias, em toda organização independente da posição geográfica do usuário. A publicação no blog pelos funcionários é uma oportunidade para gestão do conhecimento e um espaço para as pessoas dialogar com diferentes níveis da hierarquia organizacional.

A autora reconhece que para explorar o blog com sucesso a organização deve

compreender os interesses pessoais e preocupações dos usuários, devendo criar o ambiente adequado para seu objetivo. A criação deste ambiente ideal ao uso do blog remete ao conceito de “contexto capacitante” (ALVARENGA NETO, 2005) e também às condições à criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) analisados no ponto 1.2.2 deste trabalho. Desta forma, se todos os elementos que reúnem as condições favoráveis à atividade de blogar estiverem dispostos, os melhores saberes das pessoas e da organização serão internalizados no blog e novos conhecimentos colocados em ação.

Conforme Efimova (2006), por meio do blog interno as idéias que antes eram desarticuladas ou escondidas em arquivos pessoais, tornam-se visíveis, interligadas e pesquisáveis pelos outros membros da organização. Informações que antes estavam armazenados para uso próprio de cada indivíduo, agora, com esta prática de colaboração coletiva, podem produzir uma riqueza de novos conhecimentos. Conforme Dutto (2006, p.2), os principais benefícios que uma organização possui quando integra blogs no seu ambiente interno são:

- a) melhoria do espírito participativo, colaborativo e aprendizado em equipe, além de promover o diálogo e a horizontalização das ideias fora do time que as criou;
- b) integração de conversações sob uma visão compartilhada;
- c) espaço no qual interpretações e diferentes pontos de vista vêm à tona, para que a organização possa debatê-los e discuti-los;
- d) excelente meio para que os funcionários atinjam uma visão integrada da companhia unindo-se aos debates em questão;
- e) plataforma aberta de comunicação que permite novas formas de relacionamento e ações coordenadas junto aos membros da organização e, mais tarde, entre a rede de relacionamentos externos;
- f) memória escrita da organização;
- g) aceleração da transferência e da transformação do conhecimento que faz com que ideias fluam facilmente e se tornem ações.

Dutto (2006) destaca que os benefícios citados apenas têm resultados positivos quando a tecnologia é utilizada a favor da organização para implementação dos blogs. Além disso, a organização precisa também estar disposta a oferecer o ambiente necessário para que a “plataforma aberta de comunicação” não seja apenas uma referência teórica e na prática da rotina dos membros ocorram estas interações por meio do blog. No item 5.4 serão

apresentadas algumas limitações para colaboração e gestão do conhecimento nos blogs, as quais desafiam as organizações que pretendem utilizá-los.

Uma recente pesquisa realizada pela Prescient Digital “Intranet 2.0 Global Study 2010⁴¹”, recebeu 526 questionários respondidos por empresas de todo mundo e entre seus assuntos de interesse na intranet, abordou também a utilização de blogs internos. Conforme resultados anunciados, mais da metade das empresas de todos os níveis de negócios e tamanhos adotam blogs nas suas intranet.

- a) 53% das organizações têm blogs na sua intranet;
- b) 18% têm blogs em desenvolvimento;
- c) 19% têm planos de implantar;
- d) 20% estão considerando a possibilidade;
- e) 8% não têm planos e interesse.

De acordo com a pesquisa, 87% das organizações de cinquenta a cem mil funcionários possuem blogs internos na sua intranet, número mais expressivo entre todos os tamanhos de organizações. Entre as organizações com até cem funcionários 57% possuem blogs internos, o que demonstra que o tamanho da organização não constitui fator determinante para aplicação do blog. A parcela de 8% das organizações que não têm planos de utilizar os blogs são representadas por instituições que não possuem funcionários em ambientes que possibilitem o uso de redes de comunicação e acesso restrito ao computador.

Conforme a pesquisa, o diferencial competitivo para escolha dos blogs internos é o baixo investimento com projetos, os quais não enfrentam resistência para aprovação da diretoria da organização e os resultados apresentados podem ter relevância para colaboração e gestão do conhecimento no ambiente interno da organização. Portanto, se a organização possui entre seus objetivos de comunicação promover um meio para colaboração e gestão do conhecimento, o custo de aplicação de um blog interno não deverá ser empecilho para esta iniciativa.

Pensando nestes e outros fatores a Hawlett-Packard desenvolveu o WaterCooler, um blog interno da criado por Michael Brzozowski, um desenvolvedor que possuía suas atividades dedicadas com exclusividade à manutenção do blog. Considerando a complexidade

⁴¹ Disponível em: <http://www.prescientdigital.com/articles/intranet-articles/intranet-blogs-hit-critical-mass>. Acessado em 25 de junho de 2011.

de manter 300 mil colaboradores com acesso ao mesmo nível de informações, Brzozowski inicialmente desenvolveu o sistema como um agregador *feeds* RSS⁴² de toda empresa. Em pouco tempo o sistema foi transformado em uma plataforma social de conteúdos internos da HP, com links para outros blogs da companhia, fóruns de discussão, entre outras ferramentas da intranet. O blog possui um sistema de filtros para conteúdos que facilita a busca de informações pelo usuário, além de integração com áreas de compartilhamento de documentos para aumentar o volume de informações disponíveis.

Para acessar o blog não é necessário *login*, pois o usuário já está conectado na rede interna da empresa, o que garante a confidencialidade do conteúdo. A proposta inicial do blog era para publicação do status ou ideias do usuário, compartilhar informações de um projeto ou até mesmo informar sua localização geográfica dentro das unidades da HP, para casos de usuários que trabalham remotos. A possibilidade de acompanhar as atividades de um grupo por meio de marcações dos usuários envolvidos contribuiu para o crescimento de acessos ao blog. A Figura 14 apresenta a interface inicial do blog, que preserva a confidencialidade das informações, mas possui a visualização da estrutura disponível aos usuários.

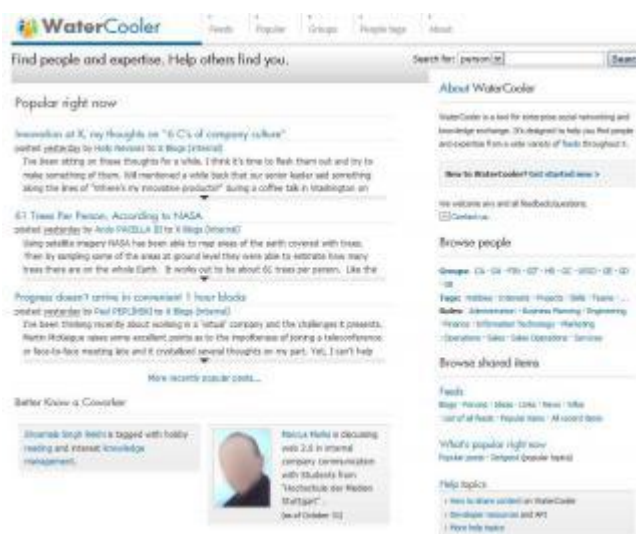


Figura 14: Visualização do blog interno WaterCooler.
Fonte: Disponível no artigo de Michael Brzozowski⁴³ (2009).

Com relação ao ambiente interno, Brzozowski (2009) destaca que o blog mudou a percepção dos usuários com relação ao seu local de trabalho, fez com que se sintam mais ligados uns aos outros na empresa e redistribuiu a atenção do usuário fora do grupo

⁴² Oferecem conteúdo Web ou resumos de conteúdo juntamente com os links para versões completas de conteúdo. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/RSS>. Acessado em 10 de julho de 2011.

⁴³ Disponível em: <http://www.hpl.hp.com/research/scl/papers/watercooler/group2009/>. Acessado em 25 de junho de 2011.

fechado de trabalho. Os funcionários acessam o blog para encontrar pessoas com interesses ou conhecimentos em tecnologias específicas ou iniciativas de projetos, para identificar ferramentas úteis no dia a dia, fóruns para discussão, pessoas e grupos que tenham conhecimento distintos.

No entanto, alguns fatores não permitiram a maior disseminação e sucesso na utilização do blog interno WaterCooler. Um deles é o fato da empresa possuir um departamento dedicado à pesquisa tecnológica, HP Labs, e neste ambiente fica concentrada a gestão tecnológica do blog. Conforme Chenxi⁴⁴, o HP Labs não estava interessado o suficiente para investir tempo no desenvolvimento do blog interno, pois trata-se de um setor responsável por conseguir resultados rápidos para empresa e visivelmente sem conhecimento suficiente para gestão de processos de comunicação. Aliado a este fator, Michael Brzozowski criador do blog, deixou a HP para ingressar no Google e, com esta movimentação, o blog passou a ter sua gestão feita por um funcionário voluntário do HP Labs, diminuindo o interesse de usuários ativos pela falta de atualizações e gestão do blog.

O blog interno, com os conceitos apresentados até este ponto contribui para um novo meio de comunicação organizacional com funcionalidades que podem estimular a colaboração e gestão do conhecimento coletivo. Como consequência da aplicação do blog no ambiente interno da organização, Suw (2007) identifica alguns benefícios e possibilidades de integração: significativa redução no volume de e-mails dos colaboradores; integração com sistemas e tecnologias existentes; compartilhamento de conhecimento por meio da colaboração; acessíveis à pesquisa para qualquer usuário interno; ferramentas de busca, comentários e arquivos compartilhados; arquivos e eventos registrados com maior conteúdo de informações; canal de *feedback* da empresa com funcionários e baixo custo e facilidade de implementação e administração.

Neste sentido, temos vantagens competitivas apresentadas para o uso do blog no ambiente interno das organizações. No entanto, Cipriani (2006, p.34) alerta para o posicionamento que deverá ser adotado para aplicação do blog: “quando pensamos em colocar blogs dentro de uma empresa, devemos antes saber onde estamos pisando: quais são as alternativas de exploração, as vantagens, desvantagens, como implementar, como divulgar, e assim por diante”. Esta precaução deve ser considerada para evitar uma estratégia que não

⁴⁴ Disponível em: <http://chenxiwang.wordpress.com/2010/12/08/hp-misses-opportunity-with-watercooler/>
Acessado em 10 de agosto de 2011.

atenda as necessidades da organização e a gestão deste meio não tenha eficácia para os objetivos da organização.

A agilidade oferecida pelas novas tecnologias da informação e comunicação possibilita que os complexos processos organizacionais sejam redefinidos e suas funcionalidades agregadas à rotina dos colaboradores. A flexibilidade dos softwares de blogs demonstra que os projetos organizacionais não precisam permanecer estáticos e com o aperfeiçoamento das técnicas deve-se expandir sua utilização. À medida que novos usuários são envolvidos nos diálogos da organização, as experiências nos blogs internos devem permitir observar novas necessidades, para que sejam realizadas adaptações e customização das plataformas e a evolução deste meio.

Devemos considerar que hoje existe um grau de relutância para permitir os pesquisadores acessar informações nos blogs internos. Conforme Suw (2007), as organizações diante da concorrência no mercado global, desconfiam das discussões sobre seus projetos e a possibilidade de perder a vantagem competitiva. Como os blogs corporativos se tornaram uma tendência (Terra, 2008), a abertura das empresas para pesquisar o tema poderá ser visível no momento que novas funcionalidades sejam identificadas e os benefícios para comunicação organizacional fiquem evidentes.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para conseguir responder aos objetivos desta pesquisa, este trabalho analisou o objeto por meio da pesquisa qualitativa, pois foram necessárias análises com base em descrições, conceitos, informações e considerações possíveis de serem realizadas numa abordagem qualitativa. Conforme Flick (2009, p.16), temos a seguinte definição inicial para este modelo de pesquisa:

A pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.

Para o contexto organizacional no qual ocorre esta pesquisa temos uma estrutura muito específica e complexa, pois este estudo pretende analisar um objeto no ambiente interno das organizações. Desta forma, a correta escolha do método que se pretende utilizar para investigar o objeto de pesquisa ganha maior importância. Neste aspecto, Flick (2009, p.20) observa que “é mais uma vez a proliferação e o refinamento metodológico da pesquisa qualitativa que criam uma nova necessidade de levar mais a sério a adequação como princípio”.

4.1 Seleção do objeto de pesquisa

Para realizar uma análise qualitativa através de observação e entrevistas, este estudo buscou identificar empresas que utilizam blogs no seu ambiente interno e não apenas blogs externos. Algumas possibilidades de estudos foram analisadas anteriormente com base em outros trabalhos, artigos, dissertações, além de informações de mercado, entre elas os blogs internos da Dell, banco HSBC, HP, Totvs, Natura, Petrobras, Oracle, Votorantin e Microsoft.

No entanto, para atingir os objetivos desta pesquisa é necessário envolver a observação do blog interno e desde o início de 2011 foram realizados alguns contatos para identificar as empresas disponíveis para a observação e entrevistas. Após alguns contatos e

análise sobre as características procuradas no objeto de estudo, chegou-se à definição inicial da Microsoft como a empresa que poderia contribuir aos objetivos desta pesquisa.

O projeto de qualificação desta pesquisa defendido em setembro de 2011 apresentou a Microsoft como empresa para observar os blogs internos e onde aplicar as entrevistas, tendo em vista fatores facilitadores para o estudo e contatos previamente estabelecidos com o setor responsável pela comunicação e marketing da companhia. Inicialmente outro fator instigante para escolha da Microsoft corresponde à tese de doutorado da pesquisadora Lilian Efimova sobre os blogs de funcionários da Microsoft. No final de 2005 a pesquisadora passou dois meses em um estágio na Microsoft (matriz nos Estados Unidos), onde observou e entrevistou os funcionários em suas interações nos blogs da empresa, com objetivo de identificar como estes contribuíam para colaboração, gestão do conhecimento e possibilitavam a interação do funcionário dentro e fora da organização.

Seguindo o cronograma inicial fez-se contato para agendamento da visita na Microsoft em São Paulo para observação e entrevistas. A coordenadora de marketing online para a qual a pesquisa foi apresentada desde o mês de abril de 2011, informou que este departamento estava sob uma nova coordenação e direcionou o assunto à responsável. Depois de algumas conversas por e-mail e telefone este pesquisador recebeu a informação sobre a falta de agenda dos funcionários responsáveis pelo monitoramento dos blogs internos e a impossibilidade de um acompanhamento próximo durante a visita.

Com esta negativa para seguir com o objeto proposto no projeto de qualificação, voltou-se à análise das empresas que fazem uso de blogs internos, já citadas anteriormente. Depois de alguns contatos com funcionários da Oracle, Totvs e Votorantim, o gerente de marketing da Totvs demonstrou muito interesse e ficou à disposição para saber detalhes da pesquisa. Porém com o recesso de final de ano da empresa, a possibilidade de iniciar a observação apenas na metade de janeiro representaria pouco tempo para análises dos dados e considerações da pesquisa.

Depois de analisar com o orientador as opções de empresas e quais realmente estavam disponíveis para permitir a observação e entrevistas, identificou-se na Dell Computadores uma organização onde poderia buscar dados relevantes com opção de aplicar as técnicas de pesquisa. A atuação da empresa nas mídias sociais foi apresentada nos artigos deste

pesquisador na Intercom⁴⁵ e na ABCiber⁴⁶ no ano de 2010, os quais discutiram os blogs organizacionais internos com uma ênfase especial na apresentação deste meio para o público, uma vez que a confidencialidade das informações impede o acesso à pessoas externas da organização.

O interesse de pesquisar a empresa também está relacionado com o vínculo empregatício desde 2006 deste pesquisador na Dell, assim como seu conhecimento e estudos anteriores sobre os blogs da organização. A possibilidade de realizar a observação não-participante durante qualquer período com acesso ilimitado e a facilidade de obter os contatos para entrevistas contribuíram para selecionar a Dell como a organização para continuidade da pesquisa.

O fato deste pesquisador possuir vínculo empregatício com a Dell poderia representar um problema para o desenvolvimento da pesquisa. No entanto, esta vinculação com a empresa não deve interferir na interpretação dos resultados e análise das situações identificadas, uma vez que este pesquisador optou pela técnica de observação não-participante para análise do objeto. Neste sentido, não se pode ter uma visão positivista quanto a imparcialidade total dos pesquisadores diante do seu objeto, pois até mesmo na escolha do objeto existe uma emoção envolvida. Conforme Maturana (2001), a ciência possui algumas implicações para validar ou aceitar determinadas ações, entre elas nossas emoções.

Nós cientistas afirmamos que nossas emoções não participam na geração de nossas afirmações e explicações científicas. Afirmamos isso porque o critério de validação das explicações científicas especifica inteiramente, de uma forma que é constitutivamente independente do nosso emocionar, as operações que precisamos efetuar como observadores-padrão para gerar uma explicação científica. Além disso, ao aprendermos a ser cientistas, nós aprendemos a ser cuidadosos para não deixarmos nossas preferências e desejos distorcerem-se e, por isso, invalidarem nossa aplicação do critério de validação das explicações científicas; também aprendemos a reconhecer que quando permitimos que isto aconteça cometemos um erro grave (MATURANA, 2001, p.146).

Conforme Maturana (2001), a ciência ocorre por meio de atividades como a observação do mundo e a conversação, as quais por serem ações humanas são desenvolvidas em algum domínio emocional. Sendo assim, dificilmente o cientista em seu processo perceptivo será totalmente imparcial, tanto pela natureza de suas ações, tanto por não estar em um ambiente neutro. Ainda segundo o autor, os pesquisadores são motivados por curiosidades

⁴⁵ Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-2810-1.pdf>. Acessado em 25 de novembro de 2011.

⁴⁶ Disponível em: http://www.abciber2010.pontaodaeco.org/sites/default/files/ARTIGOS/10_Publicidade/RodrigodeOliveira_PUBLICIDADE.pdf. Acessado em 25 de novembro de 2011.

próprias e paixões pessoais desde o início do trabalho científico, de forma que o processo científico envolve emoção assim como qualquer outra área.

Em outras palavras, a poesia da ciência é baseada em nossos desejos e interesses, e o curso seguido pela ciência nos mundos que vivemos é guiado por nossas emoções, não por nossa razão, na medida em que nossos desejos e emoções constituem as perguntas que fazemos ao fazermos ciência (MATURANA, 2001, p.147).

Assim, a experiência científica é a experiência de um indivíduo/cientista, sobre uma realidade na qual ele participa e da qual não pode ser excluído. Pesquisar os blogs internos da Dell como objeto deste estudo, tendo em vista o vínculo com a empresa, agregou para a análise dos resultados, uma vez que existe o domínio da experiência vivida na rotina deste pesquisador. Entende-se que está maior intimidade com o objeto facilitou a compreensão de algumas questões, pois um pesquisador sem esta aproximação não poderia investigar o objeto da forma como este pesquisador pode fazer.

Portanto, nós não encontramos problemas ou questões a serem estudados e explicados cientificamente fora de nós mesmos num mundo independente. Nós constituímos nossos problemas e questões ao fluirmos na nossa práxis de viver e fazemos as perguntas que nós, em nosso emocionar, desejamos fazer. Nossas emoções não entram na validação de nossas explicações científicas, mas o que explicamos surge através do nosso emocionar como um interesse que não queremos ignorar, explicando o que queremos explicar, e o explicamos cientificamente, porque gostamos de explicar dessa maneira (MATURANA, 2001, p.147).

Desta forma, este pesquisador foi cuidadoso e criterioso para que a paixão e o desejo de explicar o objeto desta pesquisa não impusessem distorções na análise dos resultados obtidos e as críticas construtivas foram consideradas para discussão do problema de pesquisa.

4.2 Procedimentos

No âmbito dos procedimentos gerais deste estudo, os dados iniciais foram coletados de distintas fontes, tais como: investigação bibliográfica, documental e levantamento junto a periódicos, trabalhos científicos, organizações, congressos e eventos da área e outras fontes disponíveis em formato impresso e eletrônico, a fim de que se tivesse uma adequada fundamentação teórica. Estes dados coletados foram importantes para identificar a relevância da pesquisa com base no estado da arte, sua importância à comunidade acadêmica e de negócios, critério de escolha da organização e possibilidades para ampliar a proposta de estudo.

Os procedimentos metodológicos foram divididos em duas etapas, a partir da utilização das seguintes técnicas de pesquisa: observação não-participante e entrevista semi-estruturada, as quais contribuíram para alcançar os objetivos desta pesquisa. Ao longo dessas duas etapas, fez-se a pesquisa para se compreender os processos de colaboração e gestão do conhecimento nos blogs do ambiente interno das organizações.

a) Observação não-participante

Na primeira etapa o objeto foi analisado por meio da observação não-participante, uma vez que os blogs corporativos internos possuem resistência dos seus gestores para permitir a pesquisa participante, pois existem conteúdos confidenciais que não podem ser expostos ao público externo. Assim, a coleta de dados durante a observação foi realizada sem conhecimento dos entrevistados e sem a intervenção deste pesquisador no blogs.

Para Flick (2004, p.148), o método da observação não-participante é um “modelo que se abstém das intervenções no campo” e “o comportamento e a interação prosseguem da mesma forma como prosseguiriam sem a presença de um pesquisador, sem a interrupção da intrusão”. Neste sentido, os colaboradores que fazem uso do blog interno serão observados sem a intervenção deste pesquisador. Assim, os *posts* e comentários permanecem com suas características originais, contribuindo para a construção desta pesquisa no sentido da observação não-participante.

A possibilidade deste pesquisador poder fazer a leitura integral dos posts e comentários permitiu analisar questões iniciais como a estrutura dos blogs, tipos de conteúdos publicados, os assuntos mais comentados, os padrões de interação dos blogs, usuários mais participativos, entre outros. No entanto, somente a etapa de observação nos blogs internos não foi suficiente para analisar as motivações, limitações, desafios, entre outros fatores que contribuem para compreender como ocorrem os processos de colaboração e gestão do conhecimento.

b) Entrevista semi-estruturada

Considerando que na técnica de observação não-participante existe uma dificuldade de se conhecer em profundidade o objeto e a participação dos sujeitos, pois não existe uma interação direta com estes em função da impossibilidade de intervir no objeto, fez-se necessário utilizar a entrevista semi-estruturada para esclarecer tópicos ainda não respondidos por meio da observação. A flexibilidade do roteiro semi-estruturado foi utilizada nesta

pesquisa para ter a oportunidade de aplicar novas perguntas e possíveis redirecionamentos das entrevistas.

As questões, neste caso, deverão ser formuladas de modo a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados. O questionário é mais profundo e, também, mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes, de confiabilidade. Frequentemente, elas dizem respeito a uma avaliação de crenças, sentimentos, valores, atitudes, razões e motivos acompanhados de fatos e comportamentos. Exigem que se componha um roteiro de tópicos selecionados. As questões seguem uma formulação flexível, e a sequência e as minúcias ficam por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que ocorre naturalmente (ROSA e ARNOLDI, 2008, p.30).

Após a coleta de dados inicial realizada por meio da observação não-participante, montou-se o roteiro da entrevista semi-estruturada (Anexo A), para que esta complementasse com as práticas dos entrevistados nos blogs internos, as observações iniciais e contribuísse com o significado na perspectiva dos participantes envolvidos neste processo. Conforme Martin e Théophilo (2007, p.136), considerando o ponto de vista dos participantes, “o pesquisador será capaz de entender melhor o dinamismo entre os elementos que interagem com o objeto da pesquisa”. A entrevista semi-estruturada contribuiu significativamente para o resultado desta pesquisa, pois o fato de pesquisar um objeto com reduzido número de estudos na área e acesso restrito ao seu conteúdo interno dificulta a coleta de informações a respeito do objeto.

Desta forma, foi possível montar um quadro descritivo da observação e adquirir um novo conhecimento sobre o objeto a partir da visão dos entrevistados. Durante a observação não-participante os sujeitos da organização com maior participação nos blogs internos foram identificados e convidados para responder a entrevista semi-estruturada.

4.2.1 Observação não-participante nos blogs internos da Dell

A técnica da observação não-participante foi importante para o pesquisador compreender melhor o objeto estudado na realidade da empresa. Este pesquisador buscou identificar por meio de uma análise do objeto a estrutura e características particulares dos blogs desta organização, a relação e interações existentes neste ambiente e os processos de colaboração e gestão do conhecimento no âmbito da comunicação organizacional.

Existe uma dificuldade nos procedimentos no que se refere à observação direta dos blogs internos, uma vez que suas informações confidenciais e sigilosas não podem ser reveladas para o público geral. No entanto, esta pesquisa não tem interesse no conteúdo das informações privadas/confidenciais disponível nestes blogs, e sim, nos processos de colaboração e gestão do conhecimento que estes possuem na comunicação interna das organizações

Como ponto de partida nesta primeira etapa da observação utilizou-se a página principal da Intranet da Dell para acessar o link de acesso aos blogs internos. Na interface principal para leitura dos blogs é possível identificar a estrutura utilizada para segmentar os blogs em distintos assuntos. Esta estrutura interna dos blogs será analisada com detalhes no item 5.1 desta pesquisa.

A plataforma global de blogs internos da empresa iniciou no ano de 2007 com o blog *One Dell Way*⁴⁷, o qual inclui *posts* de interesse globais da companhia, com foco principal para anúncios organizacionais. Este blog é acessado por qualquer funcionários da Dell que possui acesso à rede interna da empresa e suas informações são compartilhadas instantaneamente em todas as unidades da Dell no mundo. Após algum tempo de desenvolvimento e uso deste blog, ocorreu a inclusão de outros blogs dentro desta plataforma para dividir os conteúdos de acordo com o segmento de negócios.

Para manter a confidencialidade do nome original de cada blog, esta pesquisa vai utilizar o nome do blog principal *One Dell Way*, seguido do nome genérico “segmento”, para os quais manteremos a numeração de 1 a 7 sempre que mencionado ao longo do texto. Desta forma, hoje a companhia conta com outros sete blogs internos incluindo o principal *One Dell Way*, conforme assunto abordado em cada um deles (Tabela 7).

BLOG	ASSUNTOS
One Dell Way	Blog principal para anúncios organizacionais
ODW - Segmento 1	Negócios de vendas para empresas de pequeno e médio porte
ODW - Segmento 2	Negócios de vendas corporativas e setor público
ODW - Segmento 3	Serviços
ODW - Segmento 4	Operações Globais
ODW - Segmento 5	Tecnologia da Informação
ODW - Segmento 6	Marketing
ODW - Segmento 7	Noticias da Industria

Tabela 7: Segmentos de blogs internos da Dell

⁴⁷ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=z6ieNSl5ems&feature=related>. Acessado em 21 de dezembro de 2011.

Tendo em vista que este pesquisador tem acesso à estrutura de blogs internos da Dell, para dar conta dos objetivos desta pesquisa fez-se necessário ampliar o tempo de navegação nestes blogs, assim como a leitura dos *posts* e comentários para melhor entendimento das interações neste ambiente. Para evitar qualquer participação deste observador nos *posts* e comentários dos blogs ou influenciar usuários a postar/comentar após conhecimento da pesquisa, a observação de *posts* e comentários realizou-se com base nas publicações entre os meses de julho a dezembro de 2011. Apesar deste recorte para observação, no qual foi aplicada a metodologia, outros *posts* e comentários também receberam atenção para contribuir na análise dos resultados. Estes outros *posts* também foram observados, pois estavam entre os mais comentados em outros períodos fora do recorte inicialmente previsto, o que despertou atenção deste pesquisador para analisar o potencial de colaboração e as interações.

Apesar deste estudo não apresentar técnicas de pesquisa quantitativa para análise de resultados, são apresentados dados que contribuíram para identificar o segmento de blogs com maior potencial de colaboração e gestão do conhecimento.

BLOG	Nº DE POSTS	Nº DE COMENTÁRIOS
One Dell Way	134	2524
ODW - Segmento 1	152	692
ODW - Segmento 2	168	434
ODW - Segmento 3	95	167
ODW - Segmento 4	109	533
ODW - Segmento 5	55	254
ODW - Segmento 6	65	243
ODW - Segmento 7	115	0
Total	893	4847

Tabela 8: Número de *posts* e comentários nos blogs entre julho e dezembro de 2011

O segundo passo na etapa de observação não-participante foi visitar cada um desses oito blogs para identificar os meses com maior número de *posts*. Esta parte da observação tem importância para definir se as publicações ocorrem de maneira sazonal ou se existe linearidade na distribuição dos *posts* e esta informação contribuiu para identificar corpus da pesquisa.

	One Dell Way	ODW - Seg 1	ODW - Seg 2	ODW - Seg 3	ODW - Seg 4	ODW - Seg 5	ODW - Seg 6	ODW - Seg 7
1#	mar/09 (87)	jun/09 (56)	set/09 (60)	apr/11 (33)	out/11 (21)	mai/09 (30)	abr/10 (32)	ago/11 (23)
2#	abr/11 (64)	ago/09 (45)	out/09 (55)	mai/11 (27)	set/09 (20)	set/09 (28)	jun/09 (28)	mar/11 (23)
3#	set/11 (61)	jul/09 (42)	jun/09 (51)	jun/09 (26)	jul/11 (18)	jul/09 (25)	abr/09 (25)	abr/10 (23)
4#	mar/11 (60)	nov/09 (41)	abr/10 (49)	jun/08 (25)	set/11 (18)	mar/09 (24)	set/10 (21)	mar/10 (23)
5#	jun/09 (57)	set/09 (40)	jul/09 (48)	ago/08 (23)	fev/11 (17)	ago/09 (24)	jul/08 (19)	jul/09 (23)
6#	mai/09 (54)	mai/09 (40)	jan/10 (46)	mar/11 (23)	nov/11 (17)	mar/08 (21)	nov/08 (19)	out/08 (23)
7#	fev/12 (52)	abr/09 (39)	fev/10 (46)	jun/11 (23)	mai/11 (16)	apr/08 (21)	set/09 (18)	nov/10 (22)
8#	out/11 (52)	out/08 (35)	abr/09 (41)	ago/11 (23)	jun/11 (16)	ago/08 (18)	fev/10 (18)	ago/10 (22)
9#	out/09 (50)	set/07 (36)	mai/09 (41)	fev/12 (23)	nov/08 (13)	jun/08 (14)	jan/10 (18)	jul/08 (22)
10#	jul/11 (50)	abr/10 (32)	ago/10 (41)	set/10 (22)	mar/11 (13)	fev/09 (14)	mai/08 (17)	mai/08 (22)

Tabela 9: Os dez meses com maior número de *posts* em cada segmento de blog

Além destas informações apresentadas outros dados foram coletados durante a observação, porém os mesmos não podem ser divulgados por serem confidenciais e esta pesquisa ser realizada respeitando as normas de trabalhos acadêmicos da empresa. No entanto, estes dados também foram analisados e relacionados por este pesquisador para compor esta pesquisa e desenvolver as entrevistas.

Como parte dos objetivos deste trabalho, este pesquisador pretende com a observação identificar as tecnologias utilizadas para aplicação do blog, assim como os responsáveis pela gestão e análise das informações. Da mesma forma, observar o comportamento dos usuários dos blogs para analisar as relações humanas que ocorrem pela colaboração.

A etapa de observação não-participante dos blogs foi relevante para esta pesquisa não apenas para mapear os blogs com maior número de *posts* e comentários, mas porque permitiu um conhecimento prévio do conteúdo de cada segmento de blog e participação de usuários brasileiros na publicação e comentários. Da mesma forma durante a observação foi possível ter um melhor entendimento do objeto e suas potencialidades, pois contribuiu para melhores análises deste pesquisador sobre a visão de gestores, usuários e outros sujeitos da organização. Neste sentido, a aplicação dos procedimentos permitiu observar situações que este pesquisador não identificava antes, quando seu envolvimento com o objeto era apenas pelo vínculo empregatício, sem aplicação de técnicas de pesquisa.

Por meio destes dados coletados durante a observação não-participante, foi possível identificar quais os pontos que mereciam maior atenção para montar o roteiro de entrevista semi-estruturada, no qual foi possível abordar questões mais específicas sobre colaboração e gestão do conhecimento.

4.2.2 Entrevista semi-estruturada com usuários dos blogs

O levantamento dos dados iniciais na observação e reflexões a respeito do objeto foram fundamentais para elaborar o roteiro da entrevista semi-estruturada⁴⁸. Inicialmente a entrevista partiu para perguntas relacionadas com os objetivos específicos desta pesquisa e, a partir das perguntas programadas, foram avaliadas as respostas para novos questionamentos. Estas novas perguntas que foram surgindo ao longo da conversa e não estavam programadas no roteiro, ocorreram porque cada usuário possui particularidades distintas na maneira de utilizar os blogs.

Pelo fato desta pesquisa buscar uma análise dos dados com base no perfil de usuário brasileiro, os entrevistados são todos do Brasil, apesar da plataforma de blogs da Dell ser aberta para uso de aproximadamente 100 mil funcionários globalmente. O fato deste pesquisador ter conhecimento prévio de alguns elementos internos da organização (cargos, funções, processos, nomenclaturas, etc), foi importante para auxiliar na seleção dos entrevistados. Para evitar a exposição destes entrevistados considerando o sigilo profissional das informações, iremos analisar os dados por meio na nomenclatura “entrevistado”, seguido das sete primeiras letras do alfabeto. Segue na Tabela 10 o perfil dos entrevistados para o melhor entendimento desta amostra.

	Sexo	Idade	Função	Nível
Entrevistado A	M	35	Qualidade de produto	Gerencial
Entrevistado B	F	29	Inteligência de negócios	Administrativo
Entrevistado C	M	32	Aprendizado e treinamento	Administrativo
Entrevistado D	F	30	Gestão de Conteúdo	Gerencial
Entrevistado E	F	27	Tecnologia da Informação	Administrativo
Entrevistado F	M	33	Comercial	Administrativo

Tabela 10: Perfil dos entrevistados

O período de observação não-participante foi importante no processo de seleção dos entrevistados, pois contribuiu para este pesquisador identificar os usuários da Dell Brasil com participação nas publicações e comentários dos blogs. Os primeiros *posts* observados revelaram alguns funcionários que se destacavam pelo número de comentários e, após concluir a observação, chegou-se a conclusão dos principais nomes com potencial para contribuir com as entrevistas. Como este estudo busca uma análise qualitativa dos dados, o

⁴⁸ O questionário com as perguntas constam no Anexo A deste trabalho.

número de entrevistados não possui tanta relevância, mas sim sua experiência no ambiente interno e colaborações nos blogs da empresa para agregar informações nesta pesquisa. Portanto, esta pesquisa procura uma representatividade qualitativa, através da identificação de quem é capaz de analisar de forma satisfatória os pontos que estão sendo investigados.

Os seis entrevistados foram identificados como funcionários de departamentos distintos da empresa, o que valorizou o conteúdo das entrevistas no sentido de conseguir abordar assuntos da grande maioria dos blogs. Como a técnica possuía um roteiro de entrevista semi-estruturado, novas questões puderam emergir durante a entrevista que ganhou em profundidade e diversidade de informações.

Quanto aos procedimentos, as entrevistas foram agendadas previamente via sistema *Outlook*, por meio do qual este pesquisador apresentou formalmente sua pesquisa para posterior confirmação dos entrevistados. Os entrevistados aceitaram os convites e ocorreram apenas organização de agendas para obter datas e horários flexíveis e com tempo suficiente para realização de todo roteiro da entrevista. Todos encontros para realizar as entrevistas foram agendados na matriz da Dell Computadores do Brasil, na cidade de Eldorado do Sul nos meses de fevereiro e março de 2012.

O local reservado para as entrevistas é utilizado especificamente para pequenas reuniões, o que possibilitou entrevistas com total privacidade e atenção especial do entrevistado durante este período. As entrevistas foram gravadas com gravador de voz digital e posteriormente transcritas para facilitar a análise do conteúdo. Cabe ressaltar que antes de cada entrevista os objetivos gerais da pesquisa foram detalhados, para melhor entendimento dos entrevistados e também apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)⁴⁹.

Para fins desta pesquisa cabe destacar que a Dell é uma empresa privada e parte de um contexto organizacional com fins lucrativos, com abrangência no mercado global e atuação do Brasil. A escolha da Dell como objeto desta pesquisa respeita a Política de Trabalhos Acadêmicos da empresa (documento interno), assim como a Política Global de Mídia Social⁵⁰, Código de Conduta e Ética e demais políticas internas para confidencialidade das informações.

⁴⁹ O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido consta no anexo deste trabalho.

⁵⁰ Disponível em: <http://content.dell.com/br/pt/corp/d/corp-comm/social-media-policy.aspx>. Acesso em 25 de novembro de 2011.

Antes do capítulo que apresenta a análise dos resultados é importante destacar o histórico de participação da Dell nas mídias sociais e a presença atual da companhia nas redes sociais da internet. Estas informações podem contribuir para compreender as motivações da organização para investir nas mídias sociais, assim como identificar aspectos culturais que promovem o uso destes meios de comunicação.

4.3 A Dell Computadores nas mídias sociais

As primeiras ações da Dell nas mídias sociais⁵¹ ocorreram reativamente para minimizar os impactos de um cliente insatisfeito com o produto e serviços da empresa. O caso ocorreu em 2005 quando o cliente, jornalista americano Jeff Jarvis, insistiu para solução do problema do seu notebook durante alguns dias de conversa com o suporte técnico da Dell, mas estas tentativas não foram suficientes para resolver seu problema. Jarvis optou em blogar publicamente no seu site BuzzMachine⁵², para manifestar seu descontentamento e identificar outros consumidores com o mesmo problema. Em seu relato a expressão que dominou todas as discussões nas redes sociais da internet foi Dell Hell e o blog, assim como Jarvis, ficaram famosos pelo fato de conseguirem chamar a atenção da mídia tradicional⁵³ e da empresa.

⁵¹ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=szeNXCHrwTg>. Acessado em 23 de dezembro de 2011.

⁵² <http://www.buzzmachine.com/>

⁵³ Exemplo do encadeamento do *post* pode ser visto em sites como do jornal inglês The Guardian: <http://www.guardian.co.uk/technology/2005/aug/29/mondaymediasection.bloggng>

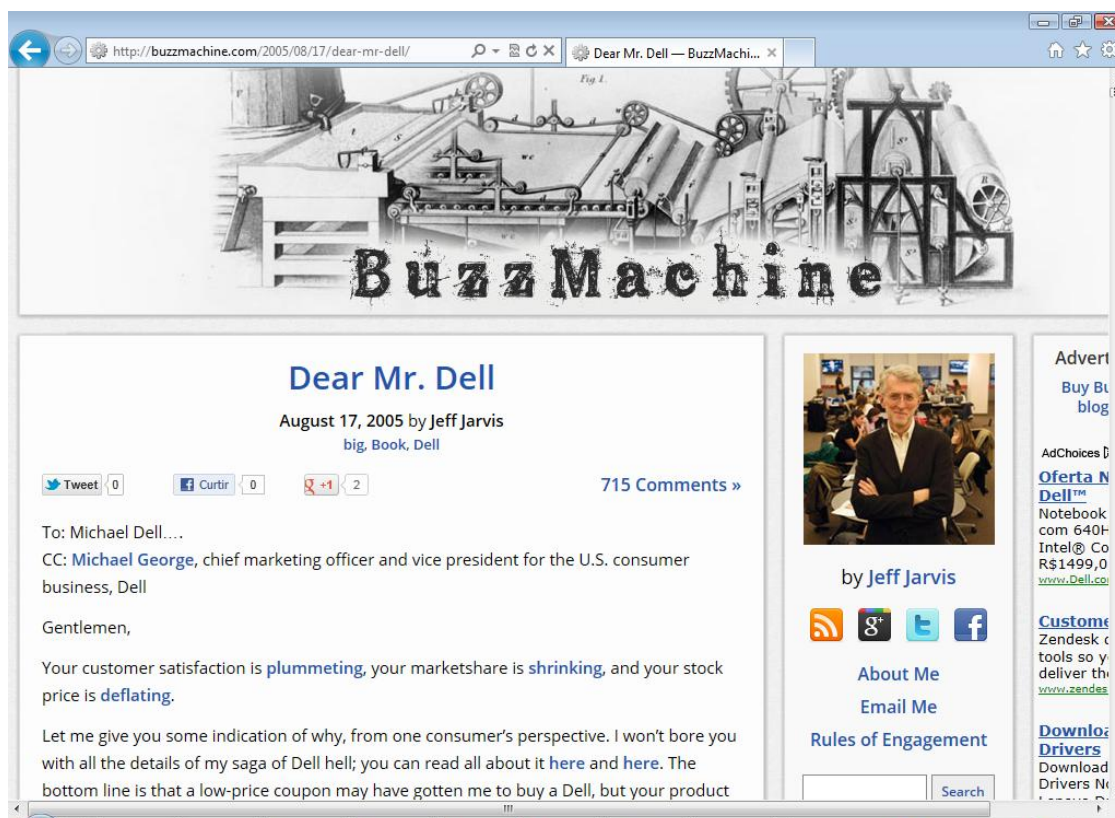


Figura 15: Carta aberta no blog do jornalista americano Jeff Jarvis para o presidente da Dell Computadores, Michael Dell

Fonte: Disponível em: <http://buzzmachine.com/2005/08/17/dear-mr-dell/>

A Figura 15 apresenta uma carta aberta para o presidente da companhia, Michael Dell, que o jornalista publicou no seu blog. A publicação foi motivo de grande repercussão na mídia e entre os usuários da internet que também enfrentavam o mesmo problema de Jeff Jarvis. Este caso despertou a Dell para os cuidados nas mídias sociais, pois até então a empresa não estava presente neste meio e não monitorava as publicações envolvendo seu nome.

A primeira ação para contornar este caso específico partiu do presidente Michael Dell, que convidou o jornalista para uma visita na empresa, acompanhado dos principais executivos da Dell⁵⁴. Após esta visita, Jarvis passou a publicar com frequência no seu blog a evolução da Dell nas mídias sociais e, conforme apresentado na Figura 16, foi entrevistado pela BusinessWeek para confirmar as ações da empresa.

⁵⁴ Disponível em: <http://en.community.dell.com/dell-blogs/direct2dell/b/direct2dell/archive/2007/10/18/jeff-jarvis-dell-hell-the-end.aspx>. Acessado em: 12 de agosto de 2011.

The image shows a screenshot of the BusinessWeek website. At the top, the BusinessWeek logo is in a red box. To its right is a search bar with the placeholder text 'keyword or com' and links for 'Register' and 'Sign In'. Below the logo is a navigation bar with categories: HOME, INVESTING, COMPANIES, TECHNOLOGY, AUTOS, and INNOVATION. Underneath is a secondary navigation bar with links: Top News, News Archive, News Search, Special Reports, and Newsmakers. The main content area features a 'TOP STORY' section with a large blue exclamation mark icon. The headline reads 'Jeff Jarvis: Dell Learns to Listen'. Below the headline is a sub-headline: 'The blogger who brought you "Dell Hell" and set off a firestorm of complaints about the PC maker's woeful customer service thinks Dell has come a long way'. A video link is provided: 'Video: Dell Learns from Customers'. The article is credited to 'ANDY MARTIN'.


Figura 16: Publicação da BusinessWeek destacando que a Dell “aprendeu a ouvir”
 Fonte: Disponível em: <http://migre.me/8RZp3>


Após este fato negativo que veio a ser um caso estudado academicamente e serviu como exemplo para outras organizações, a Dell passou a escutar seus clientes usuários de internet para divulgar sua marca, produtos e aumentar os resultados de negócio. Em julho de 2006 a Dell criou seu primeiro blog corporativo chamado *Direct2Dell*, o qual possui uma estrutura para atender usuários para casos de suporte a produtos e serviços, além de interação direta com funcionários da empresa. Conforme a gerente de Comunicação Corporativa da Dell Brasil, Ana Evangelista⁵⁵, este primeiro blog contribuiu para minimizar o impacto negativo das críticas de clientes em relação aos produtos e serviços.

A Dell sempre teve a filosofia de venda direta, atendimento direto. Isso acontece desde 2006, quando o próprio Michael Dell sugeriu ter um time focado no engajamento com blogueiros, que na época se mostravam uma frente de proximidade e interação com o público. No mesmo ano, nasceu o blog da própria Dell, que se tornou um canal de suporte. Em seguida, veio o canal de relacionamento online Dell Care, mantido até hoje. Em 2009, criamos os perfis Dell Brasil no Facebook e Twitter. Hoje, nossos colaboradores podem até atuar como “a Dell” nas redes, desde que preparados para isso.

⁵⁵ Disponível em: <http://www.baguete.com.br/noticias/internet/16/03/2012/dell-de-olho-nas-redes-sociais>.
 Acessado em 18 de março de 2012.

Dell.com » Community » Blogs » Direct2Dell » Direct2Dell » Updated: Dell XPS 13 Ultrabook Combines Performance and Style with Ultra-Portability #XPS13





← DIRECT2DELL
SEARCH


Updated: Dell XPS 13 Ultrabook Combines Performance and Style with Ultra-Portability #XPS13

Rene Huynh 10 Jan 2012 6:30 PM

50

RATE THIS

★★★★★



*Exclusive offer valid in the US only.

Update 2: The Dell XPS 13 Ultrabook is now available in the United States through www.Dell.com at Dell® Store locations, Best Buy website online (not available in Best Buy stores just yet) at a starting price of \$999 with an Intel Core i5 processor, 128GB SSD hard drive and 4GB memory. The XPS 13 will also be available in select geographies around the world in March 2012; and available in most Best Buys stores nationwide later as

Search Direct2Dell

Search

Monthly Archive List

- 2012
- 2011
- 2010
- 2009
- 2008
- 2007
- 2006

Options

- RSS for posts
- RSS for comments
- Home
- About
- Email Blog Author
- Share this

Figura 17: Interface inicial do blog corporativo da *Direct2Dell*
 Fonte: Disponível em: <http://migre.me/8T9rc>

O lançamento do blog *IdeaStorm*⁵⁶ em 2007, corresponde à decisão da Dell de compartilhar conhecimento e oferecer uma plataforma para colaboração com seus clientes. O principal objetivo por meio deste blog é ouvir dos clientes suas ideias sobre quais os novos produtos e serviços gostariam de ver a Dell desenvolver. Para motivar os usuários a interagir no blog, as ideias recebem pontuações de outros visitantes do blog. Desta forma, é possível a empresa identificar quais as melhores ideias e ao mesmo tempo promover o perfil dos usuários que se destacam no uso do blog. Este processo oferecido pelo blog para os usuários compartilhar ideias, pode ser considerado hoje um modelo que muitas organizações seguem para aproximação com seus públicos e desenvolvimento das suas linhas de serviços e produtos.

⁵⁶ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=9EqGgPRIes0&feature=related>. Acessado em 21 de dezembro de 2011.

IdeaStorm can help take your idea and turn it into reality.

OVER 16,879 IDEAS SUBMITTED, 736,307+ VOTES, 95,096+ COMMENTS, 491+ IDEAS IMPLEMENTED.

IDEAS STORM SESSIONS in progress... SUBMIT YOUR IDEA

Member Login | Join IdeaStorm

Featured

1 | 2 | **3** | 4 | 5

What users want in the m18x R2

Posted by: Anentropik

Hello everyone, I create this topic to gather what user (or prospective users) wants to find in the f ...

Learn More

25 Votes | 112 Comments

Recent Ideas

Explore More

Slang to correct grammar (Firefox/Chrome addon)

Posted by: f3tus

Status: Acknowledged

If you're anything like me, seeing people type "im gonna" instead of "I'm going to", "ur" instead of "your", "i" instead ...

1 Vote | 0 Comment

Trending Ideas

Explore More

Make Dell Microsoft Windows XP, Vista, 7 .iso Files Available

Posted by: natakuc4

Status: Under Review

I would like to request Dell to make Dell Microsoft Operating System .iso files available to download. These i ...

105 Votes | 36 Comments

Top Recent Contributors

Show More

	jervis961	35864 Points	180 Ideas	12211 Votes
Last Activity: Mar 22, 2012				
	dhart	22884 Points	7 Ideas	109 Votes
Last Activity: Mar 22, 2012				
	badblood	19731 Points	221 Ideas	3044 Votes
Last Activity: Mar 22, 2012				
	phubert	15418 Points	359 Ideas	5501 Votes
Last Activity: Mar 22, 2012				

Figura 18: Interface inicial do blog *IdeaStorm*
 Fonte: Disponível em: <http://www.ideastorm.com/>

Além das iniciativas criadas pela Dell por meio das plataformas de blogs, a evolução das mídias sociais como Twitter, Facebook e LinkedIn manteve a Dell em constante atualização em relação às tecnologias que surgem no mercado. Através do Twitter a Dell se tornou um dos primeiros exemplos públicos de uma maneira pela qual as empresas poderiam usar o Twitter com fins mercadológicos. Após o lançamento da conta @DellOutlet em fevereiro de 2008, a Dell vendeu mais de US\$ 3 milhões via Twitter nos dois anos seguintes, tornando a empresa uma referência. A conta @DellOutlet é exclusivamente para usuários que pretendem comprar produtos Dell e receber anúncios de promoções e lançamentos. A Figura 19 apresenta a imagem da conta de Twitter que atualmente possui mais de 1,5 milhões de seguidores.



Figura 19: Perfil do Twitter Dell Outlet
 Fonte: Disponível em: <https://twitter.com/#!/DellOutlet>

Para evitar que os clientes enviem todas as suas solicitações à conta @DellOutlet, a empresa possui inúmeros perfis no Twitter para auxiliar nas respostas às questões dos usuários. No Brasil, existe a conta @DellnoBrasil com publicação de tweets institucionais, dicas de suporte e lançamentos de produtos e serviços. Para auxiliar os clientes a empresa possui a conta @DellAjuda, que parte de um princípio de serviço de atendimento ao consumidor, evitando volume de conteúdos e reclamações na conta principal. Na Figura 20, temos um comentário de uma cliente que utilizou o Twitter da Dell e conta sua experiência, no seu blog.

Eu estava há tempos buscando um novo notebook e como sempre gostei da Dell e da sua forma de encarar as mídias sociais, passei a segui-los no [Twitter](#). De lá, vi que toda dúvida em relação à modelos e configurações era direcionada para [Dell Ajuda](#). De lá, por sua vez, havia direcionamento para consultores especializados na venda de notebooks para quem quisesse: foi aí que conheci o [@GustavoOatDell](#). Inicie uma conversa com ele via Twitter, expliquei meu perfil, minhas necessidades profissionais e cheguei ao produto final mais adequado para mim: um [Dell XPS 14](#)´´.

A compra não foi integralmente feita pelo Twitter, como muitos podem inocentemente achar. Depois de conversar via Twitter, o consultor de vendas da Dell, Gustavo, me ligou, trocamos e-mails e fechamos a compra e a negociação. Porém, o canal em que toda a conversação foi iniciada foi via Twitter, via mídia social. E isso foi também o que aconteceu com a Tecnisa, quando da venda pelo apartamento via Twitter ou via [app do iPhone](#). **O importante é estar onde o consumidor está e satisfazer suas necessidades de consumo de informação e relacionamento. Aí, está a chave do sucesso. Seja na mídia on ou na offline.**

Por que não utilizar as mídias sociais como canal de vendas? Basta saber usar. A [Dell](#), na minha opinião, soube! Oferecer canais específicos e atendimento personalizado e direcionado vale a pena!

Figura 20: *Post* da cliente Carolina Terra no seu blog

Fonte: Disponível em: <http://tpalavreando.com.br/>

A Dell também utiliza o Facebook para informações institucionais, lançamentos e respostas para clientes com dúvidas ou problemas de suporte. A nível global a Dell possui uma conta no Facebook⁵⁷ para orientar seus clientes a ter sucesso nas mídias sociais, com cursos online e com apresentações da sua equipe de especialista no monitoramento. Na Figura 21 temos um exemplo de publicação no Facebook do Brasil, no qual a Dell apresenta uma nova opção de alterar as “capas” dos seus notebooks. Cabe observar que a empresa não apenas publica a informação, mas também logo nos primeiros comentários inicia as interações com os usuários que fazem questionamentos quanto ao produto.

⁵⁷ Disponível em: <http://www.facebook.com/dellsocialmedia>. Acessado em: 14 de fevereiro de 2012.

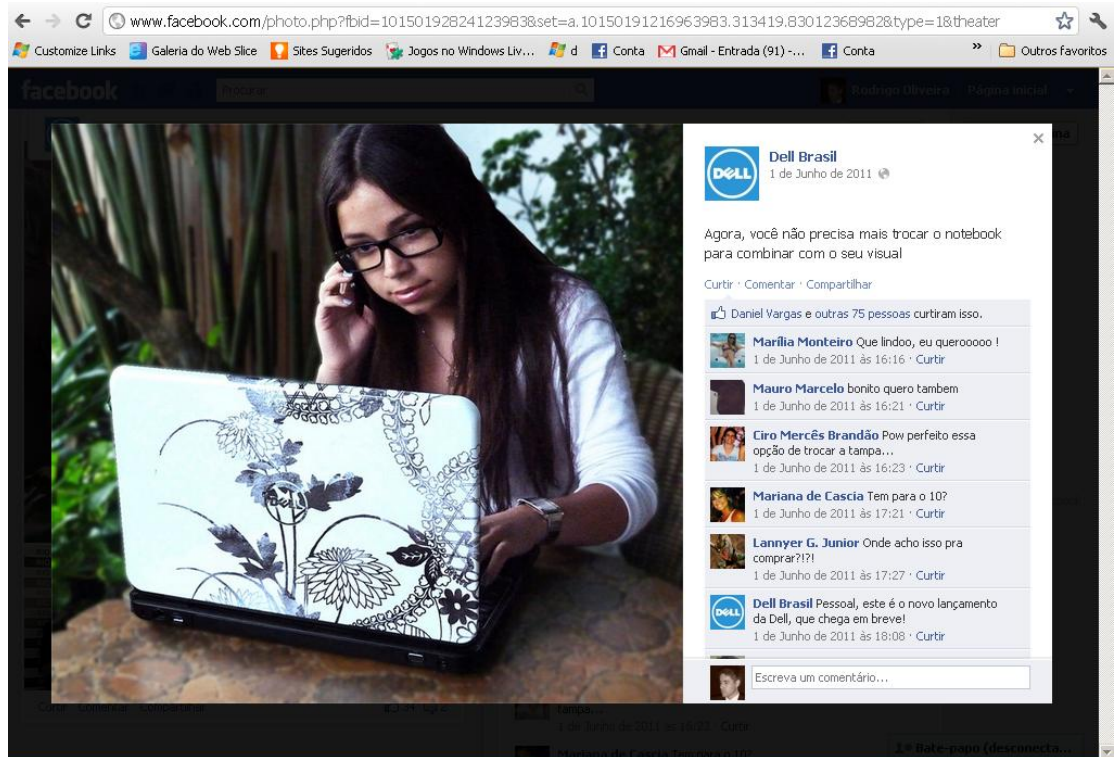


Figura 21: Interface do Facebook da Dell Brasil

A conta de Facebook da Dell no Brasil possui um volume considerável de reclamações e questionamentos técnicos que a equipe de administradores ou funcionários respondem sempre que estiver dentro das políticas global de mídia social da empresa⁵⁸. Em muitos casos informações dos clientes não podem ser compartilhadas publicamente no Facebook e para manter o sigilo a empresa solicita ao cliente que envie e-mail para um endereço específico de mídias sociais, com as informações do seu problema. Posteriormente a equipe de monitoramento do Facebook direciona internamente aos responsáveis que devem retornar para este cliente. Na Figura 22 temos um exemplo de solicitação de ajuda de um cliente e a Dell informando o procedimento de contato.

⁵⁸ A Política Global de Mídia Social da Dell pode ser encontrada no Anexo C desta pesquisa.



Figura 22: Interface do Facebook da Dell Brasil

A Dell inaugurou em 2010 um centro de monitoramento de mídias sociais, na matriz da empresa em Austin. Neste local são monitoradas mais de 22 mil mensagens diárias das distintas mídias sociais e tem envolvimento direto de aproximadamente mil funcionários da Dell para encaminhamento e resolução dos casos em aberto. O *software* utilizado pela Dell para monitoramento é o *Radian6*⁵⁹, o qual possui ferramentas que fazem uma “busca” na internet de todas as vezes que o nome da empresa é mencionado e posteriormente gera relatórios para que os especialistas identifiquem os pontos de oportunidade. Estes relatórios são encaminhados para cada departamento responsável dentro da organização, de modo que os *feedbacks* dos clientes sejam valiosos para as ações da empresa.

Este pesquisador teve a oportunidade de visitar o centro de monitoramento da Dell em junho de 2011, onde ocorreu uma visita guiada acompanhada com uma profissional, que apresenta o local para outros funcionários da Dell. Sempre que surgir alguma situação de atendimento identificada pelo centro de comando com origem nas mídias sociais, os funcionários sabem quais os procedimentos que a empresa segue até a resolução dos casos. Além desta sala com os monitores informando os status das mídias sociais, existe no mesmo

⁵⁹ Disponível em: <http://www.radian6.com/resources/library/dell/>. Acessado em 20 de dezembro de 2011.

departamente uma sala com aproximadamente 70 posições para os funcionários com dedicação exclusiva. A Figura 23 apresenta o centro de monitoramento de mídias sociais.



Figura 23: Centro de Monitoramento de Mídias Sociais da Dell na matriz Austin
Fonte: Disponível em: <http://mashable.com/2010/12/08/dell-social-listening-center/>

Com base neste investimento da empresa nas redes sociais, o especialista em mídias sociais Mark Feldman⁶⁰ elencou cinco motivos⁶¹ que, segundo ele, transformaram a Dell na empresa mais bem-sucedida da atualidade em ações nas redes sociais:

- a) uso das redes sociais como fonte de informação: a empresa utiliza o software da *Radian6* para identificar problemas com sua marca e seus produtos e para, de forma proativa, resolver os problemas de seus clientes. Além disso, eles monitoram as tendências de consumo para usar essas informações na área de pesquisa e desenvolvimento e ficam informados sobre os concorrentes e suas atividades pelos blogs, Twitter, Facebook, LinkedIn, etc;
- b) criação de uma “universidade” para capacitar profissionais: os funcionários da Dell recebem treinamento para atuarem como “embaixadores da marca nas redes sociais”, explica Susan Beebe, que atua como Global Social Media na Dell. Após as sessões de treinamentos são entregues certificados que comprovam a capacitação do funcionário;

⁶⁰ Disponível em: <http://www.businessinsider.com/author/mark-fidelman>. Acessado em 12 de dezembro de 2011.

⁶¹ Disponível em: <http://www.businessinsider.com/is-dell-the-worlds-most-social-company-scorecard-2011-6>. Acessado em 10 de janeiro de 2012.

- c) transformar clientes em defensores: a Dell agradece publicamente seus clientes após a compra de um equipamento e identifica os influenciadores que podem publicar nas mídias sociais de maneira positiva sobre a empresa. Este público influente passa a receber informações de serviços e produtos em primeira mão para divulgar nas suas redes sociais;
- d) os executivos da Dell estão nas redes sociais: ter executivos falando nas mídias sociais aumenta a transparência do ponto de vista dos usuários e clientes e pode fazer com que a confiança das pessoas aumente. Além disso, a presença dos principais executivos ajuda a estimular outras pessoas da organização a participar mais ativamente nas redes sociais da internet;
- e) a comunidade da Dell é envolvida: com o aumento de perfis falsos nas mídias sociais é importante à organização contar com a sua comunidade de seguidores para conter possíveis boatos sobre a empresa. Atualmente, com a ampliação da atuação nas redes sociais, a Dell possui seguidores em diferentes meios para agir proativamente e minimizar os impactos de ruídos de comunicação.

Estes motivos sugeridos por Mark Feldman possuem maior relevância quando analisados diante da linha de tempo da Figura 24. Por meio dela é possível identificar os acontecimentos a partir de 2006, logo após o caso *Dell Hell*, que prejudicou a imagem da empresa e despertou-a para reconhecer a importância das mídias sociais.

Dell 2.0 - Presença nas mídias sociais

Mais de quatro anos de experimentos e experiências

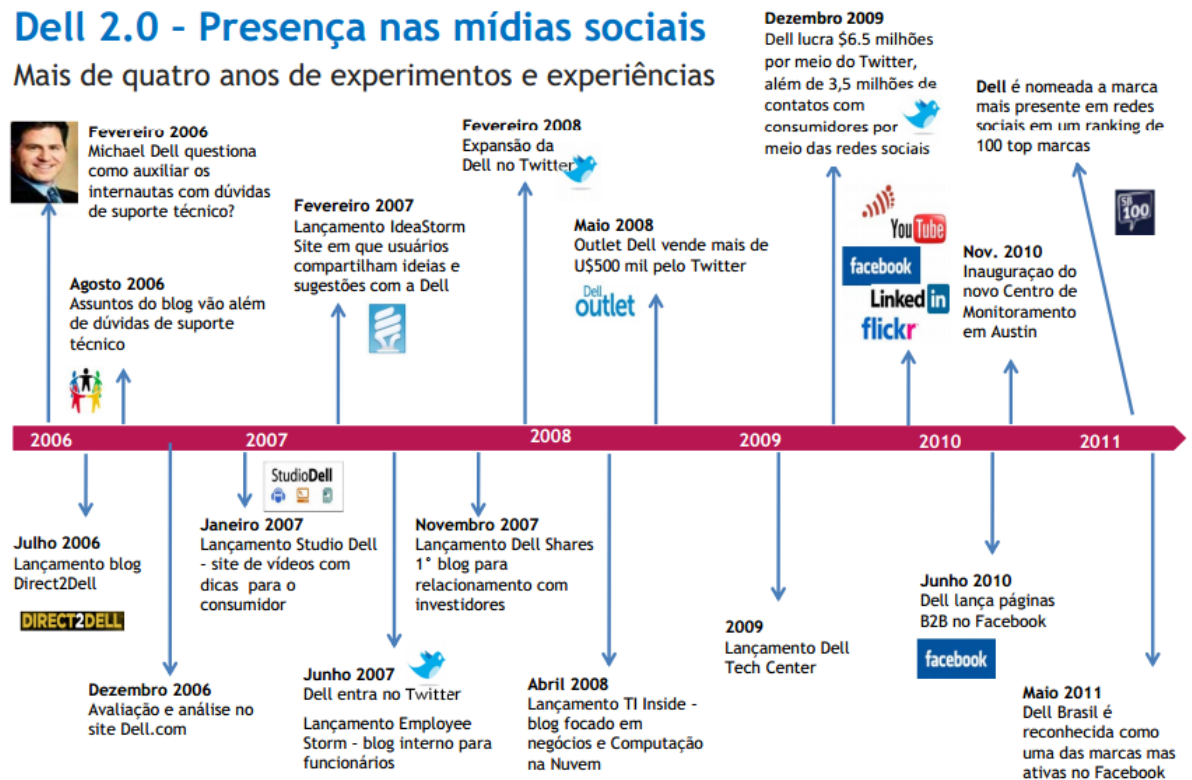


Figura 24: Dell 2.0 – Presença nas mídias sociais

Fonte: Disponível em: <http://www.aberje.com.br/eventos/2011/11mix/ARQUIVOS/dell.PDF>

A linha de tempo da Figura 24 destaca iniciativas direcionadas para o público externo usuários das mídias sociais e colocam a empresa atualmente em destaque como caso de sucesso no mercado. Atualmente a Dell possui um curso de mídia social, o qual muitas vezes é mencionado na mídia como uma “universidade”, que contribui para os funcionários receber novos conhecimentos e informações sobre a Dell nas mídias sociais e como falar em nome da Dell. Apenas após a conclusão deste curso o funcionário pode interagir com os clientes em nome da Dell e possuir uma conta no Twitter, Facebook ou blog para falar de assuntos relacionados à empresa.

No entanto, a Dell busca também manter seus funcionários com o mesmo nível de informação e investe na comunicação interna para manter seus mais de 110 mil funcionários atualizados pelos meios de comunicação disponíveis. Por meio da plataforma global de blogs internos *One Dell Way*, criada em 2007, a empresa consegue publicar conteúdo para todos os seus funcionários em tempo real e para todas as unidades de atuação. Assim como os blogs *Direct2Dell* e *IdeaStorm* possuem, entre outros, objetivos de colaboração dos usuários com a organização, este pesquisador analisou os blogs internos da Dell para identificar o potencial de colaboração e gestão do conhecimento no ambiente interno.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo corresponde à análise dos dados obtidos nas etapas de observação dos blogs internos da Dell e das entrevistas⁶² com os usuários previamente selecionados, para avançar com os objetivos específicos desta pesquisa. Primeiramente, este pesquisador identifica a estrutura dos blogs internos e o processo para participação dos usuários na publicação de novos *posts* e comentários. Em seguida, é analisada a cultura da colaboração da organização e quais os recursos envolvidos para que o blog seja utilizado como um meio de comunicação pela companhia. Por fim, com base nas análises anteriores, procura-se identificar o potencial de gestão do conhecimento por meio dos blogs internos.

5.1 Estrutura dos blogs internos da Dell

Durante a observação foi possível visualizar as interfaces utilizadas pelos blogs e modelos de publicação dos *posts* e comentários. Esta observação inicial possibilitou caracterizar a estrutura/formato dos blogs internos da Dell de acordo com o modelo usual de blogs públicos, conceituados por Recuero (2009, p.178) como “publicação facilitada por ferramenta na Internet, normalmente associada a uma estrutura de pequenos textos com ordem cronológica inversa, com comentários”.

Cabe destacar que para acessar a plataforma de blogs o usuário deve possuir as credenciais de *login* e senha na rede interna da Dell, uma vez que o acesso ao público geral da internet é protegido com *firewall*⁶³, um dispositivo que protege a rede de computadores aplicando uma política de segurança. Após o acesso a rede da empresa, o usuário poderá acessar os blogs de duas maneiras: pela *intranet*, *acessando a rede interna da empresa*; ou

⁶² As falas dos entrevistados neste capítulo foram transcritas iguais à gravação, sem correções, para manter a fidelidade.

⁶³ Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/firewall/182-o-que-e-firewall-.htm>. Acessado em: 21 de dezembro de 2012.

pelos e-mails enviados com o link de um novo *post*. São e-mails que os diretores da empresa enviam para reforçar a importância do conteúdo quando o assunto é relevante à organização.

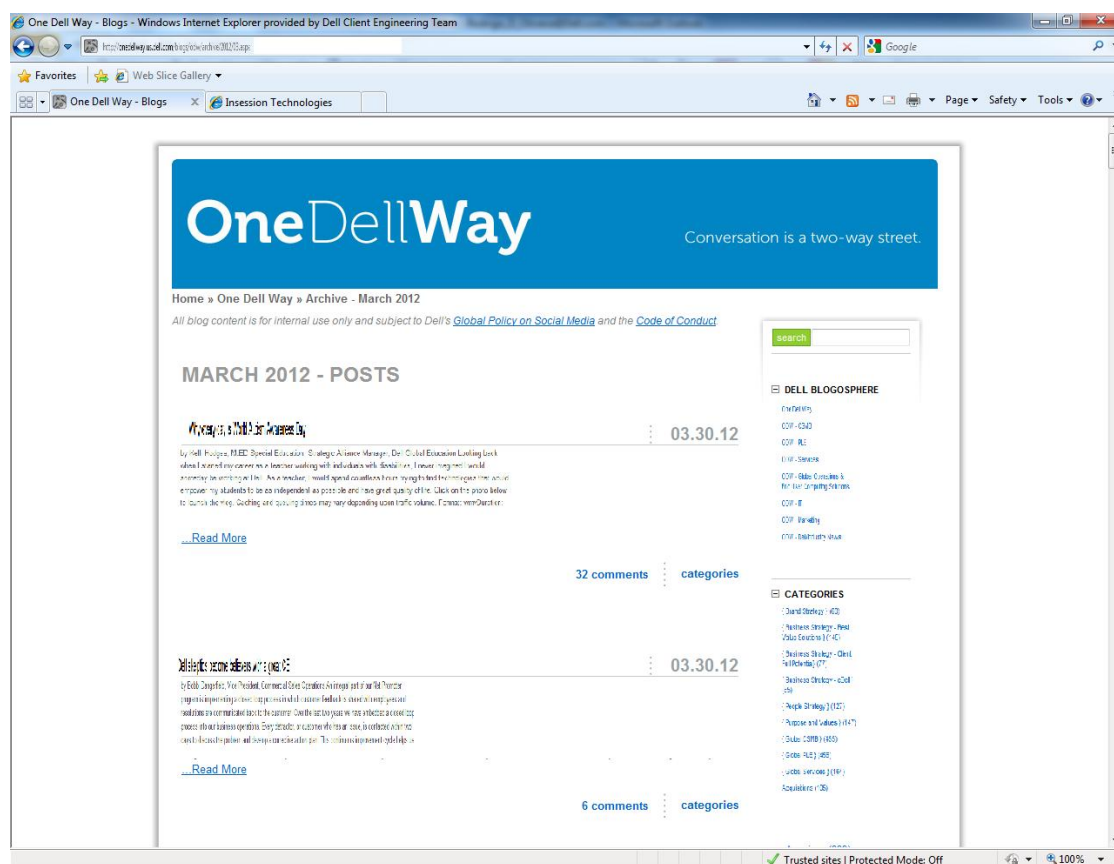


Figura 25: Interface inicial blog *One Dell Way*
Fonte: Baseado em documentos internos da empresa

A primeira frase ao lado do nome do blog *One Dell Way*, chama a atenção quanto ao propósito do blog para conversação como via de mão-dupla. Nenhum entrevistado observou em suas entrevistas o fato desta frase estar presente no blog, no entanto cabe destacar o posicionamento da frase no topo da interface inicial da página, um formato adotado para fazer presente a conversação nos blogs.

Para uma breve descrição da observação dos blogs temos na Figura 25, no topo da página, o link de acesso à Política Global de Mídia Social e ao Código de Conduta da empresa, destacando que o conteúdo dos blogs é apenas para uso interno. Se o usuário entrar nestes links será direcionado para uma área de compartilhamento de arquivos, na qual poderá fazer a leitura destes documentos. Conforme a entrevistada D, a Política Global de Mídia Social ainda está em fase de disseminação, sendo amplamente divulgada nos treinamentos de mídias sociais promovidos pela companhia. No entanto, esta entrevistada acredita que para

utilização dos blogs internos “prevalece o código de ética (conduta) amplamente disseminado dentro da empresa”.

Nos blogs os *posts* são anunciados logo abaixo em uma ordem cronológica inversa, com espaço para comentários e opção de visualizar quantos comentários foram submetidos até o momento. Um recurso frequentemente utilizado nestes blogs é o *trackback*, que “permite um determinado assunto discutido em um *post* e que também está sendo discutido em outros blogs, possa ser referenciado” (RECUERO, 2003, p.2). Como a plataforma de blogs internos da Dell possui sete segmentos distintos, durante a observação foi possível identificar a utilização de *trackbacks*, principalmente no blog *One Dell Way* segmento 5, o qual possui conteúdo sobre tecnologia da informação e os *posts* e comentários utilizavam links de outras publicações para colaborar nas interações.

Ao lado do link para comentários é possível visualizar a categoria pela qual o *post* foi classificado, no entanto pelo conteúdo confidencial da empresa não foi possível informar como são categorizados os assuntos nos blogs. Esta informação não é relevante para os objetivos desta pesquisa e apenas será mencionado brevemente alguns detalhes durante esta análise.

Na coluna da direita a primeira opção é uma janela para busca de conteúdo, uma alternativa que facilita encontrar os assuntos de interesse sem a necessidade de utilizar a barra de rolagem da tela para procurar informações. Para os processos de gestão do conhecimento, esta janela de busca pode contribuir para “melhorar o acesso as conhecimento através da criação de um mapeamento ou sistemas de consulta rápida” (PEREIRA, 2002, p.45). Neste sentido, este recurso oferece uma forma de tornar o conhecimento facilmente disponível para os indivíduos no ambiente interno da organização, uma vez que o blog armazena este conteúdo dentro do seu sistema. Ainda na coluna da direita, abaixo da janela de busca, está o *blogroll* com os links para os demais blogs internos da empresa, além das categorias dos *posts* já publicados com a referência do número de *posts* para cada categoria.

Na Figura 26 também é possível identificar a continuação da interface inicial do blog *One Dell Way* e a sequencia de informações da coluna da direita, onde o usuário pode sugerir tópicos para os blogs e fazer a leitura das políticas específicas para blogar. Também nesta coluna observa-se a lista com os *posts* mais comentados de cada blog e o arquivo onde é possível escolher dia e ano para ler o que foi publicado e comentado em determinada data. Os links dos blogs e fóruns externos da Dell (*Direct2Dell*, fóruns, *IdeaStorm*, *ReGeneration.org*

e *StudioDell*), também podem ser encontrados nesta coluna para facilitar o acesso a outras fontes de informação da companhia.

Como último item da coluna existe a opção para receber ou não receber notificações por e-mail sempre que um novo *post* é publicado. O usuário pode escolher se deseja receber as atualizações para cada segmento de blog ou apenas para os quais tem maior interesse. Quando o funcionário aceita receber as notificações é uma forma de mantê-los informados sobre os assuntos dos blogs e trazê-los para leitura ou até mesmo interação quando o *post* instigar ao debate.

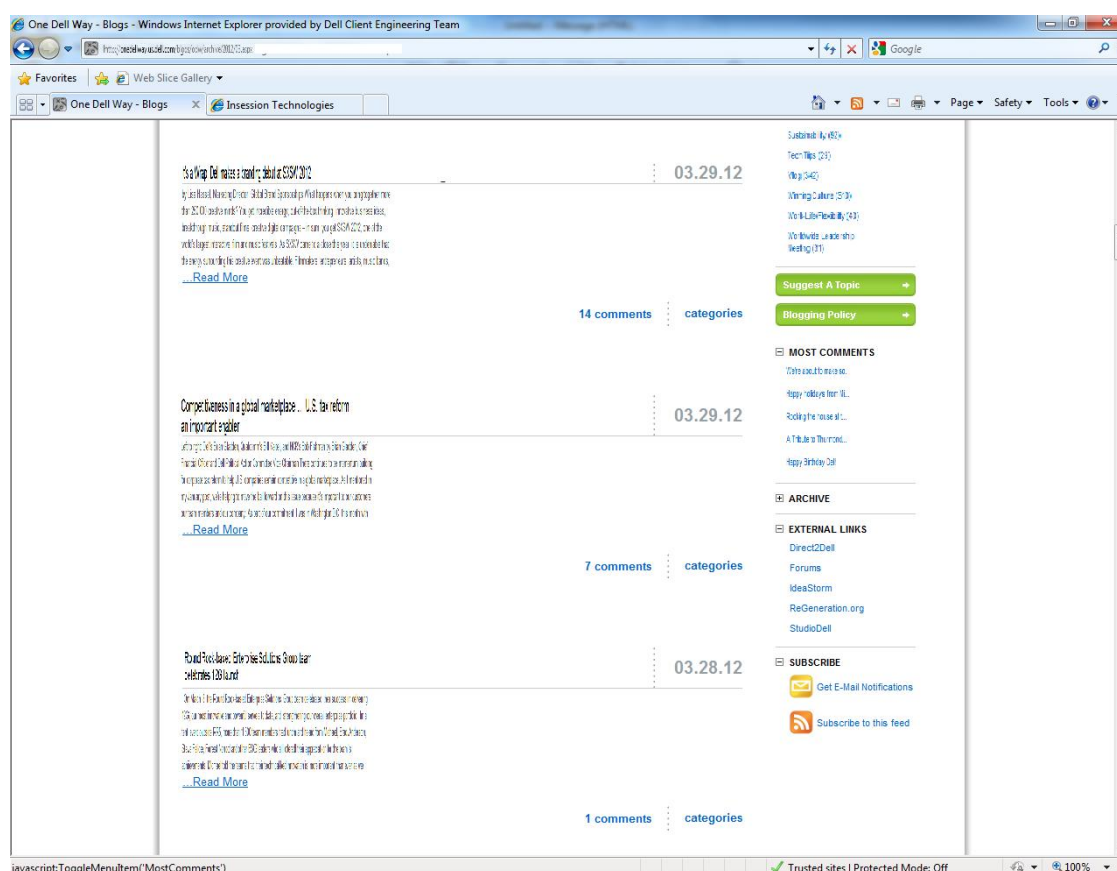


Figura 26: Interface inicial blog *One Dell Way*

Fonte: Baseado em documentos internos da empresa

O responsável pela implementação de toda estrutura de blogs internos da Dell é Lionel Menchaca⁶⁴, que trabalha há 17 anos na empresa e é o VIP responsável pelos blogs. Antes do seu envolvimento direto com os blogs, Lionel era um dos arquitetos responsáveis pelo processo de monitoramento das informações que circulavam sobre a Dell nas mídias sociais. Esta atividade de monitorar o conteúdo ainda faz parte do escopo de trabalho deste profissional, pois ele ajuda a empresa a definir os novos softwares para busca de informações

⁶⁴ Disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=iaoNobioJ_c. Acessado em: 12 de fevereiro de 2012.

relevantes que circulam nas mídias sociais. Estas informações contribuem para a colaboração dos funcionários nos blogs internos, que posteriormente respondem as principais questões apontadas pelos clientes. Além de implementar o primeiro blog público, *Direct2Dell*, Lionel ajudou a expandir a atuação da Dell em blogs de diferentes países e também possui suas redes sociais pessoais, por meio das quais publicou milhares de mensagens em nome da Dell.



Figura 27: Conta de Twitter do VIP responsável pela plataforma de blogs na Dell
Fonte: Disponível em: <https://twitter.com/#!/search/lionelatdell>

Lionel trabalha com uma equipe para coordenar as atividades, conteúdos e estrutura em todos os blogs internos e externos da empresa, além de iniciativas nas mídias sociais. Conforme Lionel⁶⁵, seu time tem um objetivo em comum: proporcionar interações diretas entre os funcionários da Dell, seus clientes e usuários, para melhorar os produtos e serviços da empresa. Uma diferença neste processo de comunicação que logo foi identificado pela equipe de Lionel foi o fato de que, ao responder o questionamento de um cliente nos blogs, a Dell consegue falar com um grande público que está presente neste meio. Para Lionel, as pessoas querem se conectar com outras pessoas e não com uma corporação e a Dell soube observar esta reação com o monitoramento das conversações.

Esta apresentação da organização estrutural do blog foi possível realizar por meio da observação dos blogs internos e identificação do VIP responsável pela organização dos blogs. No entanto, cabe destacar que foram nas entrevistas que este pesquisador aprofundou as principais questões para este estudo, relacionadas com os processos de uso dos blogs. Em

⁶⁵ Disponível em: <http://holtz.com/blog/blogging/fir-interview-dell-chief-blogger-lionel-menchaca/3726/>. Acessado em: 5 de fevereiro de 2012.

relação à equipe responsável pela plataforma e administração dos blogs, a entrevistada B conseguiu descrever de maneira abrangente as principais questões:

Tem uma estrutura sim que é global (...) é gerenciado por um time global, que faz parte da estrutura de marketing da empresa que cuida da comunicação externa e interna, e por interna que temos o blog, com algumas pessoas responsáveis. E quando falamos do blog interno, também temos que lembrar que ele é segmentado por áreas de negócios da Dell (...) essas pessoas são responsáveis pelo conteúdo. Pra garantir que tenha um conteúdo novo, atualizado e fiel aos fatos e também pela agenda destes conteúdos. Eles devem garantir que sempre vai haver conteúdo novo e atualizado de tanto em tanto tempo.

Existe nos blogs uma coordenação da equipe do Lionel Menchaca, no entanto cada segmento de blog possui uma diretoria própria que utiliza a plataforma para publicar os assuntos do seu interesse. Com base neste comentário da entrevistada B, uma nova questão que surgiu teve relação com o controle da frequência de *posts* em cada segmento de blog conforme Tabela 8, a qual apresentou os dez meses com maior número de publicações de cada segmento. Todos os segmentos de blogs têm uma preocupação quanto às publicações, uma vez que o conteúdo deve atender as demandas específicas de cada área. Neste sentido, pode-se compreender que cada segmento de blog com seus distintos conteúdos representam “objetivos estabelecidos” da organização (LAKATOS, 1997, p.33), uma vez que estes objetivos são aspirados por departamentos diferentes para atingir os seus propósitos.

No blog de segmento 7, foi possível identificar a menor variação no número de *posts* entre os 10 meses com maiores publicações, com alternância de 23 para 22 *posts*. Neste caso, compreende-se que existe uma maior atenção quanto ao número de *posts*, pois o blog representa as notícias apenas informativas da indústria e não tem espaço para comentários. Nos outros sete blogs a variação do número de *posts* é maior, uma vez que existe uma sazonalidade de distintos acontecimentos ao longo do ano, sem a possibilidade de adotar uma frequência linear para análise.

Ainda na Tabela 8, pode-se identificar a distribuição dos *posts* durante todos os meses do ano com exceção do mês de dezembro, pois algumas unidades da empresa entram em recesso para festas de final de ano e os principais VIPs⁶⁶ deixam de publicar nos blogs neste período. Além de não publicarem estes VIPs também não participam dos processos de aprovação do material que será publicado e, desta forma, os blogueiros aguardam este período

⁶⁶ Very Important Person (pessoa muito importante). Pessoa importante na organização com privilégios especiais devido ao seu status. Na Dell os VIPs são “chefes” de grandes departamentos globais e são os representantes de suas áreas para todas as unidades da Dell. Por exemplo, existem diretores de marketing para todas as unidades da Dell no mundo e todos estes diretores respondem para o VIP de marketing global.

de recesso para voltar a publicar em janeiro. Foi possível observar em todos os segmentos de blogs a redução significativa nas publicações a partir do dia 15 de dezembro e por este motivo o mês de dezembro não é encontrado em nenhum registro como o mês com maior número de *posts*.

Conforme a entrevistada F, o time global responsável pelos blogs, “tem uma estrutura que eles dividem por semana/mês, onde cada parte da organização pode postar x textos”. Este número de *posts* não é fixo, mas deve respeitar um padrão de organização para que o blog mantenha uma audiência constante conforme os objetivos da Dell para desenvolvimento deste meio de comunicação. A entrevistada completa informando que o time global responsável pelos blogs trabalha para “organizar para determinado segmento não postar um número excessivo de publicações e manter uma ordem”, evitando assim a redundância de informações e conseqüentemente a falta de interesse dos leitores. Entende-se que esta prática pode não ter como intenção obter o “controle” sobre as publicações dos funcionários, pois a entrevistada informa que é importante evitar a repetição de assuntos que pode afastar os usuários.

Pode-se perceber que o volume de postagens poderia ser ainda maior se dentro da organização não tivesse uma estrutura para evitar o excesso de conteúdo que poderia prejudicar a leitura dos blogs com muitos assuntos repetidos. Para entrevistada B existe uma preocupação para evitar que um segmento tenha maior visibilidade que o outro e interfira na leitura e comentários de seus *posts* e também um cuidado dentro de cada segmento de blog para que o mesmo representante de um grupo (marketing, produtos, serviço, TI, etc), não seja sempre o responsável por escrever os *posts*.

A gente tem algumas pessoas nesse grupo que eu faço parte e a gente dividiu os meses, então eu escrevi agora e o anterior foi lá em novembro, pra gente intercalar. E já que a gente vai falar especificamente do mesmo grupo, o ideal é que não seja sempre eu que escreva. Dos *posts* que eu escrevi eram direcionados para montar um grupo e algumas pessoas que leram vieram a fazer parte do nosso grupo.

A entrevistada B participa de um grupo para divulgação da marca da Dell internamente na empresa, de modo que os funcionários recebam informações sobre a organização e divulguem aos clientes e outros usuários o mesmo nível de informação. Desta forma, o grupo possui as mesmas informações para colaborar nos blogs e eles mesmos se organizam para ver quem deverá escrever o próximo *post*. Assim, a equipe global que monitora a frequência de conteúdo recebe os *posts* e aceita publicar no blog, pois existiu um cuidado prévio do segmento deste grupo na análise do material enviado.

Para composição desta análise foi importante no período da observação não-participante identificar que existe um significativo histórico de comentários para cada *post*, quando este apresenta interações com maior número de colaborações. No período de tempo utilizado para fazer a leitura dos *posts*, observou-se que os comentários são mais frequentes nos primeiros quinze dias após a publicação e o ciclo para fechamento das colaborações termina com aproximadamente trinta dias. A opção dos coordenadores dos blogs para evitar um número excessivo de *posts* em cada segmento de blog deve ir além da preocupação com a repetição de assuntos. Com este intervalo de tempo entre as publicações de determinado grupo, os leitores têm a oportunidade para interagir durante um período sem que um novo *post* seja publicado e sua atenção seja voltada para ele. Desta forma, é possível manter as colaborações para a solução de um determinado assunto até que seja publicado um novo conteúdo.

Neste caso, a socialização de conhecimentos poderá ocorrer nos blogs internos, quando a estrutura oferecida pela organização, atender as necessidades de tempo para que o ciclo de colaborações seja completo e permita a gestão do conhecimento construído. Assim, entende-se que pode existir aqui uma “intenção organizacional” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.83), como uma condição para manter as interações em busca de novos conhecimentos.

Cabe destacar que, conforme informação dos entrevistados, não existe uma regra quanto à publicação de um novo *post* e o funcionário recebe orientação para publicar ou fazer comentários. Quando o funcionário quer incluir uma nova publicação, existe uma leitura anterior do conteúdo que o funcionário pretende publicar, para evitar a repetição de pautas e uma classificação do conteúdo, para vincular a publicação à categoria correta. Esta análise é feita pelo responsável do segmento de blog, do qual aquele funcionário pretende ter seu *post* publicado. Este processo para publicação não corresponde a cortes nos textos, mas reflete um cuidado para evitar assuntos repetidos nos blogs. Para novos comentários o funcionário precisa acessar o blog, comentar e enviar no sistema, para que instantaneamente seja publicado no blog.

Diante da exposição do funcionário no blog, que fica visível para toda organização, os entrevistados não demonstraram receio quanto a possíveis penalidades para publicação de *posts* com conteúdos proibidos, pois existe uma avaliação prévia de um grupo do segmento de blog do qual o funcionário faz parte, antes do envio à equipe do blog. Conforme os

entrevistados que já publicaram nos blogs, não foram feitas correções, apenas foram informadas algumas instruções (referente ao espaço disponível para publicação), para que a mensagem tivesse no padrão global do segmento e para compreensão de todos funcionários da empresa.

Todos entrevistados mostraram-se atentos à Política Global de Mídia Social (Anexo C desta pesquisa) e ao Código de Conduta (disponível apenas internamente), além de políticas específicas para uso dos blogs internos. Conforme Cipriani (2006), o papel do blog como porta-voz de informação dentro da organização exige o estabelecimento de políticas de uso para participação e monitoramento do que o público escreve. Cabe destacar que os funcionários não precisam estar certificado no curso de Social Media da Dell para publicar ou comentar nos blogs internos, porém a empresa oferece o curso para disponibilizar maior conhecimento sobre os objetivos organizacionais nas mídias sociais e participação dos funcionários nestes meios.

5.2 A cultura da colaboração

Conforme a Figura 5 que apresenta o esquema “Dell 2.0 – Presença nas mídias sociais”, é possível constatar a trajetória da organização para utilizar as mídias sociais em busca de um meio de colaboração com seus públicos. Desde o primeiro blog externo *Direct2Dell* até os dias atuais, nos quais a Dell é reconhecida como uma das empresas mais presentes nas mídias sociais, o objetivo da empresa é por meio da colaboração envolver o trabalho coletivo visando alcançar um objetivo comum entre os envolvidos.

Maximizar o valor desta colaboração nas mídias sociais também envolve a mobilização dos funcionários para que sejam engajados nas conversas online. Alguns membros da organização podem ser referências internas para discutir determinados assuntos em profundidade pelo seu conhecimento. A Dell possui uma cultura de engajamento⁶⁷ destes membros para colaborar nas mídias sociais, de maneira que utilizem suas habilidades e conhecimentos para ajudar os usuários a resolver suas dúvidas. De acordo com esta cultura, a organização precisa trabalhar no ambiente interno baseado nos três pontos abaixo, para obter

⁶⁷ Disponível em: <http://i.dell.com/sites/content/business/solutions/power/en/Documents/ps1q11-20110266-socialmedia.pdf>. Acessado em 12 de dezembro de 2011.

o maior número de membros de suas equipes em condições de contribuir com seus conhecimentos nas conversações das mídias sociais:

- a) definir políticas: as políticas para mídias sociais podem fornecer a orientação necessária aos funcionários sem ser excessivamente restritivas. Estas políticas devem ser flexíveis de modo que possam evoluir à medida que novas plataformas, aplicações e cenários de mídias sociais ocorram e necessitam de adaptações;
- b) treinamentos: a organização deve fornecer uma visão geral das mídias sociais e políticas corporativas e treinar os funcionários para usar os recursos disponíveis. Conferências internas e reuniões também podem ser utilizadas para compartilhar as melhores práticas;
- c) criar uma equipe centralizada: uma equipe de mídia social centralizada pode ser mais eficaz para estabelecer melhores práticas, utilizar os recursos adequados e processos. Diferentes grupos dentro da empresa podem indicar líderes que fornecem seu conhecimento à equipe central, a qual vai disponibilizar aos funcionários todo conteúdo gerado.

Para manter o engajamento destes funcionários e envolvê-los nas interações, a organização pode integrar processos que estimulem a participação de todos, incluindo incentivos pelo desempenho das colaborações, criar um ambiente de competição amigável e encorajar os executivos a serem exemplos para os demais sujeitos da organização.

Para o entrevistado C alguns membros da Dell no Brasil ainda possuem uma preocupação quanto ao uso das mídias sociais no ambiente interno de trabalho. Apesar da empresa estimular e informar as melhores práticas para uso das mídias sociais, os funcionários ficam receosos quanto ao fato dos seus gerentes circularem pelos corredores e identificarem que eles estão acessando mídias sociais aos invés de fazer o seu trabalho. Para esta situação o entrevistado destaca o uso adequado de cada meio para que o mesmo tenha uma finalidade adequada e contribua para suas funções na empresa.

Ele (o funcionário) está preocupado que o gerente dele vai ficar olhando ele de cara feia, se é um feedback que ele vai receber depois no *Performance Review* (modelo de avaliação de performance anual da Dell). (...) mas se tu é uma pessoa que levanta muito da tua mesa pra tomar cafezinho e tu está deixando de trabalhar pra fazer isso, tu vai receber o mesmo *feedback*, porque tu está lá tendo um relacionamento social no cafezinho, batendo um papo e está deixando de entregar o teu resultado. Então não tem que ter bom senso pra isso? As pessoas estão preocupadas com reputação e é uma coisa que não vai se resolver do dia pra noite. É cultural e as coisas vão mudando com o passar do tempo.

Neste sentido, o entrevistado também destaca uma situação de uso da mídia social externa, onde estava com um *check-in* do *Foursquare*⁶⁸ pronto para ser postado nas suas mídias sociais, no entanto o local onde ele estava era em frente ao prédio de um concorrente direto da Dell no mercado, a Hewlett-Packard⁶⁹. Para evitar qualquer desconforto ou equívoco na interpretação da publicação, o entrevistado preferiu alterar o texto do seu *check-in*.

Fui pra São Paulo agora e eu estava do lado da HP. E eu uso *Foursquare*! Daí eu fui fazer o *check-in* pra mexer com uns amigos, e apareceu HP. Pensei, vou sacanear o pessoal da Dell e vou fazer o *check-in* na HP e dizer “fazendo entrevista”. Daí eu pensei, “mas perai, fazendo entrevista, eu acho que vai pegar mal”, é o tipo de coisa que pode causar, brincadeira de mal gosto. Mas eu pensei, “mas eu quero fazer *check-in*, então eu coloquei “espionando a concorrência”. Mas as pessoas que leem podem considerar uma brincadeira de mal gosto postar “fazendo entrevista” e eu estava a um clique de publicar daquela forma.

Conforme Mauro Segura, autor do blog A Quinta Onda⁷⁰ e líder de Marketing e Comunicação da IBM Brasil, para mitigar os riscos de reputação e imagem nas redes sociais são necessárias iniciativas com ênfase na cultura, valores e ética dentro da organização. É preciso que os funcionários desenvolvam consciência e bom senso no trato da informação, que entendam o que é informação estratégica e confidencial, e que tenham melhor capacidade para tomadas de decisão a respeito do que podem ou não falar sobre a empresa, seja dentro do ambiente do trabalho, no "choppinho" de domingo ou nas redes sociais. Para Segura, “o desenvolvimento de consciência, coerência e bom senso transcende a publicação de um guia corporativo” e está relacionado com todas ações da empresa para fortalecer sua cultura.

Este fator é cultural pode sofrer alterações a medida que novos funcionários sejam contratados e com eles a empresa precise se adaptar à nova realidade de acesso às mídias sociais. Hoje na Dell todas as mídias sociais são abertas para uso interno durante horário de trabalho e isto representa um atrativo extra na escolha de candidatos da geração Y, conforme opinião do candidato D.

Tem um slide que eu mostro na minha apresentação que o presidente do Facebook no Brasil, Alexandre Hohagen, que antes era presidente do Google, falando de uma pesquisa que 21% dos funcionários considerariam o desligamento se a empresa proibisse o uso de mídias sociais. Foi uma coisa que eu falei hoje de manhã no curso. Se alguém aqui faz entrevista para as pessoas entrarem na Dell, não estranhem se daqui pra frente na hora que abrir pra perguntas do candidato, o candidato perguntar: as mídias sociais são proibidas na tua empresa? E nós perderíamos talentos se fossemos diferentes e as mídias fossem proibidas.

⁶⁸ É uma rede social e de microblogging que permite ao usuário indicar onde se encontra e procurar por seus contatos que estejam próximo a este local, além de compartilhar dicas sobre este local. Disponível em: <http://www.foursquarebrasil.com.br/>. Acessado em: 11 de dezembro de 2011.

⁶⁹ <http://www8.hp.com/br/pt/home.html>

⁷⁰ Disponível em: <http://www.aquintaonda.blogspot.com.br/>. Acessado em: 13 de janeiro de 2012.

Ana Evangelista, gerente de comunicação corporativa da Dell Brasil, diz que o fato de a empresa ter uma rede interna com funções comuns com as redes sociais tradicionais facilita a adesão dos funcionários, os quais estão acostumados à realidade das mídias sociais externas. Desta forma, existe uma adaptação mais rápida também para os novos funcionários que não utilizam tanto o e-mail como principal recurso para comunicação e aderem às mídias sociais para interação com seus colegas de trabalho.

Temos uma apresentação que funciona como um tutorial para que o novo usuário conheça as funções, mas os recursos são intuitivos e interativos. É uma forma direta de se comunicar sobre assuntos de trabalho, o que não acontece no Facebook, por exemplo.

Assim, observa-se a intenção da organização de adotar “hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos”, os quais são usados pelos atuais membros da organização e logo são aprendidos pelos novos membros no início do processo de socialização (SHEIN, 2010). O curso de mídia social da Dell é utilizado para esclarecer casos onde os funcionários possuem dúvidas sobre a postura nas mídias sociais e também informar as iniciativas da Dell nas redes sociais. Conforme Ana Evangelista, o curso privilegia uma política de comportamento para esclarecer aos funcionários a melhor forma de interagir nas mídias internas e externas.

Criamos a “Universidade” de Social Media Dell, com cursos para funcionários que queiram agir em nome da empresa nas redes. Temos uma política de comportamento baseada em 5 tópicos: proteger informações confidenciais, transparência com cliente, seguir código de conduta e leis da Dell, ter responsabilidade pelo conteúdo e manter leveza no contato via redes. Em 2011, mais de 6 mil funcionários participaram dos cursos, dos quais cerca de 3 mil já foram aprovados.

Dentro da empresa o curso funciona em formato de “universidade”, na qual o funcionário precisa se inscrever nos módulos que pretende participar e posteriormente participar presencialmente das sessões. De acordo com Ana Evangelista, a cultura de participação da Dell em diferentes mídias sociais fez a empresa buscar desenvolver habilidades em todos seus funcionários para comunicação neste novo ambiente. Dentro das capacitações de cada profissional é indispensável sempre manter o tom de leveza e profissionalismos para representar a empresa nos diálogos das redes sociais.

E chegou uma hora que vimos que, dado o grau de entrosamento, interação, permitido pelas redes, seria possível que não só um time específico, mas sim qualquer colaborador nosso, pudesse fazer uso deste meio para atender aos públicos.

O colaborador tem que saber que aquele é um canal de atendimento tão profissional quanto qualquer outro, porém, de tom mais leve, onde se deve manter uma conversação menos técnica, mais amistosa

O entrevistado A destacou o curso que a Dell possui a nível global para certificar seus funcionários, inclusive com tópicos exclusivos para os blogs internos. Conforme ele, no curso de mídia social, “são definidos todos os limites, o que é permitido e o que não é permitido, e cabe obviamente a cada pessoa ter conhecimento desta política, pra não escrever fora da linha que a empresa quer”. Neste sentido, a organização informa neste curso de mídias sociais “regularidades comportamentais” (SCHEIN, 2010), que serão observadas quando os funcionários interagirem, para que estes tenham conhecimento de como a organização espera que sejam suas ações diante de uma extensa variedade de situações.

O entrevistado C destaca que “o Social Media, que é o curso pra falar em nome da Dell através das mídias sociais (...) se você quer ter uma visão profissional e trabalhar mídia social profissionalmente, assiste o treinamento que tem o conteúdo que precisa”. A entrevistada B destaca o curso específico para blog interno dentro do programa de certificação da Dell.

Para escrever a gente tem dentro do curso de Social Media um curso específico para blog interno (...) é um curso no qual eles te ensinam como lidar com as ferramentas internas da empresa, e um incentivo a escrever e compartilhar.

O entrevistado C que participa de um grupo que auxilia com cursos sobre mídias sociais, informa que nos últimos tempos eles registraram um aumento significativo no número de pessoas interessadas pelo tema e a tendência é aumentar com novas contratações e investimentos da companhia.

As pessoas interessadas de um curso para outro (intervalo de um mês) foi quase o dobro e ficaram 70 pessoas de fora (...) a grande preocupação é esse limite entre o pessoal e o profissional, entre o que eu posso e o que eu não posso, como eu vou ser visto e como não vou ser visto.

Para reforçar o estímulo ao uso adequado das mídias sociais e também evitar que os funcionários fiquem preocupados com a repercussão do acesso durante o horário de trabalho, a participação assídua dos executivos da Dell nos blogs internos demonstra aos funcionários, que a empresa tem nas suas diretrizes a intenção de utilizar este meio para comunicação oficial da organização. De acordo com os entrevistados esta participação motiva a leitura dos blogs e a colaboração nos comentários, uma vez que todos os usuários podem contribuir no mesmo nível e independente da unidade global da empresa. Estes VIPs enviam para seus grupos de funcionários e-mails com o link do *post* e uma chamada sobre o assunto para direcionar o funcionário diretamente ao blog.

Outra questão referente aos *posts* que foi possível identificar durante a observação, refere-se ao fato de que grande parte dos *posts* são assinados por VIPs dos distintos segmentos de blogs. Quando questionados sobre a interação nos blogs dos diferentes níveis de hierarquia da empresa, a entrevistada B foi enfática na sua resposta, destacando que seus *posts* sempre foram aceitos pelo seu segmento de marketing e da mesma forma muito comentado.

Como qualquer um pode escrever, tu pode ser o VIP, o Michael ou um contribuidor individual, pode ser qualquer pessoa para postar. No meu caso, os *posts* que escrevi, eu tive uma grande aceitação. Antes mesmo de eu ver que o *post* tinha sido publicado, algumas pessoas já tinham visto e já tinham comentado, como o Raymundo (presidente da Dell no Brasil), meu antigo gerente que é o diretor de marketing da America Latina, executivos de marketing de fora do Brasil. Então, tu percebe que as pessoas realmente leem e elas realmente comentam, e é independente se quem escreveu é um VIP (...) eles comentam e tu vê esta interação.

Foi possível identificar a presença dos executivos nos blogs internos, uma vez que muitas vezes são os primeiros a comentar os *posts* e interagir com os blogueiros. Nas categorias dos blogs é possível verificar o número de *posts* assinados por VIPs e esta categoria está em todos os blogs entre as cinco principais. Uma nova questão que surgiu para a entrevistada B foi o que ela considerava como diferencial para que os executivos estivessem atentos ao blog.

Eu vejo que quem dá muito valor ao que a gente escreve são essas pessoas que estão num cargo até mais alto do que os nossos, justamente porque a gente está compartilhando uma boa prática. No final o funcionário faz coisas muito importantes durante o dia, mesmo que seja a rotina diária como atender um telefone do cliente, e este telefonema pode ter causado um grande fechamento de pedido para a empresa e ninguém fica sabendo. E a gente não comenta este tipo de coisa, mas temos que comentar.

Portanto, cabe destacar que o executivo/administrador tem um importante papel na organização “como modelador da cultura organizacional e delineador da sua evolução” (MOTTA, 2001, p.34). Para que os membros da organização utilizem os blogs no ambiente interno é indispensável aos executivos “a criação de valores comuns compartilhados por todos os membros da organização” (p.34). Neste sentido, os blogs internos também constituem um espaço compartilhado pelos executivos para estreitar a comunicação com os membros da organização (TERRA, 2006).

Por meio do Chatter (ver item 2.3.1), também são enviados comentários que informam sobre novos *posts* nos blogs internos e direcionam os funcionários à leitura. Além disso, conforme entrevistada B, a empresa utiliza alguns recursos para chamar a atenção dos funcionários e instigá-los à colaborar nos blogs.

Os informativos que a Dell envia por e-mail mencionam os blogs e fazem a chamada para os blogs (...) a empresa incentiva a leitura e a participação no momento que ela certifica o funcionário a participar e colaborar (...) o pessoal de marketing tenta direcionar e gerar fluxo para os blogs e eventualmente boca a boca, colega entre colega, pra dizer que comentou, leu alguma coisa, ou se certificou.

Estes formatos de engajamento que a organização realiza para motivar os funcionários a participar e colaborar nos blogs estão, na visão dos entrevistados, diretamente relacionados com a cultura da empresa. Conforme o entrevistado A:

A cultura influencia a colaboração nos blogs, pois a pessoa se expõe, ela cria visibilidade pra si mesmo, ela consegue reconhecimento, então isso tudo é valorizado dentro da Dell. Eu diria que a Dell sim fomenta a participação ativa nas mídias sociais.

Você compartilhar fatos, histórias, boas práticas contribui muito pra empresa. Isso mostra que você está alinhado com o que a empresa quer (...) as competências da Dell, engajar, incluir as pessoas.

No entanto, a entrevistada E afirma que ainda identifica oportunidade para que a empresa aumente o estímulo à colaboração. Ela destaca que “em termos de colaboração no sentido mais amplo da palavra, ainda acho que a Dell tem espaço para crescer. A troca de conhecimento entre os funcionários/times ainda pode ser melhor explorada”. Esta afirmação refere-se principalmente ao conhecimento acumulado pelos mais de cem mil funcionários da empresa, os quais ainda possuem uma pequena representatividade nos blogs internos, considerando as observações deste pesquisador. A entrevistada F escreve no blog de marketing para o time corporativo e sua colaboração começou como ouvinte de um grupo para posterior envolvimento inclusive no blog.

Eu estou escrevendo no blog de Marketing PLE, no *Winning Culture Corner* – oportunidade que surgiu um pouco por acaso em uma reunião do *Winning Culture Team* de U.S., que pedi para entrar como ouvinte.

A entrevistada E também identifica que a leitura dos *posts* pela maior parte dos funcionários é feita quando o link com este *post* é enviado por e-mail por um VIP, pois quando isso ocorre o conteúdo da publicação é global e atinge toda estrutura da qual aquele funcionários faz parte.

Ao meu ver, por um lado os funcionários Dell já possuem o costume de ler notícias/comunicados vindos do blog, mas isso acontece muito mais quando esses mesmos comunicados são enviados por e-mail do que diretamente acessados no blog. O compartilhamento de informações acontece e (acredito, eu) atinge bem o seu objetivo, contudo sigo com a percepção de que a troca de conhecimentos nos comentários dos *posts*, por exemplo, é muito fraca. Em cada blog se percebe que um existe um mesmo grupo que geralmente sempre comenta, mas comentários muito mais no sentido de concordar/parabenizar/xalalá do que levantar outros pontos sobre aquele assunto, discutir, etc.

Este comentário da entrevistada corresponde principalmente aos blogs de conteúdo institucional, como o blog principal da plataforma *One Dell Way* que publica muitos anúncios organizacionais. Nestes anúncios foi possível identificar na observação não-participante que após um VIP postar, são seguidos inúmeros comentários parabenizando a empresa ou profissional sem uma troca de conhecimentos em função deste *post* ter esta característica de informativo interno. No entanto, esta pesquisa buscou identificar nos blogs o potencial de colaboração e gestão do conhecimento, fazendo-se saber que a característica de informativo interno também estaria presente.

Para os entrevistados o fato da plataforma de blogs utilizar a estrutura global da Dell e a maioria dos *posts* em inglês, ainda é um desafio cultural local para encorajar a participação dos membros da organização no Brasil. Conforme as observações deste pesquisador, grande parte dos *posts* são traduzidos para o português, porém o receio da colaboração de um número maior de funcionários brasileiros são nas interações provocadas pelos comentários. No entanto, eles discordam que uma plataforma de blogs local apenas em português seja um diferencial para potencializar a participação de brasileiros, pois poderá fazer com que o compartilhamento de ideias não seja a nível global para benefícios da organização, conforme a entrevistada B.

Um blog local no Brasil iria replicar o que já existe. Se a gente fosse escrever só em português para o Brasil, a gente iria perder de compartilhar com o mundo o que a gente está fazendo aqui. Isso seria muito ruim pra gente.

Para a entrevistada B, uma alternativa para contribuir na participação dos funcionários seria um blog interno utilizado apenas para pequenos times de trabalho, assim “o blog poderia se adaptar a pequenos times para compartilhar informações do time”. Esta iniciativa também “evitaria excesso de e-mail”, pois o conteúdo que muitas vezes é compartilhado via e-mail poderia ficar registrado no blog do time. Esta opinião é apoiada pela pesquisa de Suw (2007), que identifica entre os benefícios do blog interno uma significativa redução no volume de e-mails, pelo fato de encontrar em apenas um *post* as informações que poderiam estar em dezenas de novos e-mails com muitas pessoas em cópia, o que contribuiria para perda de informações, histórico do conteúdo e dificuldade na busca de informações. Ainda conforme esta entrevistada, hoje a Dell apoia fortemente o uso da plataforma global de blogs *One Dell Way* e a criação de pequenos grupos para compartilhar informações neste nível de pequenos times podem ser feitas por meio do Chatter. A entrevistada E destaca uma experiência na qual utilizou o Chatter para um caso particular, no qual precisou de uma ajuda pontual e contou com um time com este conhecimento.

Mas com os grupos específicos para assuntos diversos, essa troca já acontece. Eu, por exemplo, já vive um exemplo disso. Ao abraçar um projeto para fazer um *SharePoint* para o meu time, tive dificuldade em criar um pedaço específico do *HelpDesk* que estava desenvolvendo e, através de um grupo de *SharePoint Experts* no Chatter, consegui a ajuda que precisava para solucionar o meu problema.

A entrevistada B informa que na maioria das vezes o tempo para blogar é o maior desafio para ser mais presente nos blogs. A empresa não estabelece um tempo específico para esta atividade e cada funcionário deve gerenciar a sua rotina de trabalho para ter a oportunidade de escrever um novo *post*, comentar ou fazer a leitura dos blogs. Conforme relato desta entrevistada, ocorreu um evento importante no final do ano no Brasil e a sua rotina de trabalho impediu a publicação de um *post* que poderia contribuir para a empresa.

A gente tem vontade de participar porque a gente gosta, eu escrevo porque eu gosto (...) com a virada do ano fiscal e nossa rotina da “função de verdade” (atividades de rotina do seu trabalho), se tornou impossível conseguir escrever e agora já passou o tempo para escrever sobre um evento que aconteceu há um mês atrás. Então eu sinto isso, gostaria de naquele momento ter conseguido contribuir mais.

Conforme relato da entrevistada foi possível identificar a frustração pessoal pelo fato de não conseguir colaborar em função da falta de tempo específico para esta atividade. Na cultura organizacional atual os membros da organização devem organizar suas atividades da “função de verdade” (escopo de funções para as quais foram contratados), para que sobre algum período dedicado às atividades do blog, sejam elas para leitura, escrever novos *posts* ou comentar. Já a entrevistada E afirma que a leitura/publicação/comentários nos blogs depende da organização de rotina dos funcionários, o qual poderá conseguir disponibilizar alguns minutos para esta atividade.

Tomar tempo é relativo. É claro que a pessoa vai deixar de produzir por 5, 10 minutos, mas isso nada mais é do que tempo que todos têm e muitas vezes utilizem de forma muito menos produtiva. É uma questão de colocar a leitura dos blogs na rotina, pois de fato a quantidade/qualidade das informações disponibilizada é muito interessante.

Para superar a falta de tempo durante a rotina de trabalho e dedicar alguns minutos para os blogs internos, os entrevistados identificaram motivações para blogar que contribuem para melhor organização do tempo e conseqüentemente fazer uso constante dos blogs.

5.2.1 Motivações para colaborar e compartilhar conhecimentos nos blogs

Diante dos desafios organizacionais que minimizam o tempo dos membros da organização para fazer uso dos blogs internos, os objetivos da empresa e dos funcionários para colaboração nos blogs precisam convergir para que este meio não seja apenas um informativo interno⁷¹ ou com o tempo comece a perder espaço. Sabe-se que as atividades diárias que estão dentro do escopo do funcionário são suficientes para preencher sua jornada de horas no trabalho, porém compartilhar as atividades profissionais no blog pode contribuir para que outros indivíduos da organização tenham a oportunidade de reduzir sua carga de trabalho em função da colaboração para melhores práticas.

Conforme o entrevistado A, responsável pelo monitoramento de falhas na qualidade dos produtos, muitas situações de distintos clientes da empresa são administradas apenas por ele e poucos colegas de trabalho têm conhecimento destes casos. No entanto, a solução de um problema de qualidade de um produto pode ser replicada para toda organização, desde que seja utilizado o meio de comunicação correto para publicação destas informações. Atualmente, para que toda organização tenha conhecimento instantâneo destas atividades, a plataforma interna de blogs *One Dell Way* corresponde à alternativa para colaborar com novos conteúdos e melhores práticas.

Publicar toma tempo sim, mas faz parte das atribuições de alguém como eu, de qualidade do produto, monitorar os índices de falha. Faz parte do trabalho também divulgar o que estou fazendo para que as outras pessoas possam usar os meus dados. Então, pode não ser o escopo final do meu trabalho, o objetivo final do meu trabalho, mas eu diria que sim é parte do meu trabalho eu tornar visível o que estou fazendo e dar suporte as outras áreas, mesmo que eles não tenham me solicitado.

Observa-se que o funcionário fica motivado com a possibilidade de colaborar com a organização através das suas atividades e ainda mais pelo fato de conseguir se tornar um ponto de referências para estas questões dentro da empresa. Efimova (2006), destaca que o blog interno organizacional proporciona uma experiência fora do círculo mais próximo de colegas para outros membros da organização terem acesso ao conhecimento. Esta experiência compartilhada na publicação de um *post* ou comentário com um nível de conhecimento mais profundo sobre determinado assunto, pode levar ao reconhecimento por parte de outros colegas de trabalho e chegar até os gestores. Neste sentido, conforme o entrevistado A,

⁷¹ Ver Figura 13 “Matriz de tipificação para blogs” (PRIMO, 2008)

utilizar os blogs internos para divulgar às suas atividades profissionais podem contribuir na sua carreira.

Eu diria que a visibilidade da pessoa (...) ela se torna um ponto de referência para determinado assunto, todo mundo vai saber que aquela pessoa é um especialista ou conhecedor do assunto e isso valoriza muito a posição da pessoa dentro da Dell

Conforme Recuero (2009, p.108), o reconhecimento destes funcionários correspondem à reputação compreendida como a “percepção construída de alguém pelos demais atores e, portanto, implica três elementos: o “eu” e o “outro” e a relação entre ambos”. Neste sentido, quando um post é escrito pelo funcionário está sendo publicado um conhecimento sobre determinado assunto, pelo qual ele será reconhecido pelo “outro”. Assim, Recuero (2009, p.108) corrobora que o conceito de reputação “implica diretamente no fato de que há informações sobre quem somos e o que pensamos, que auxiliam outros a construir, por sua vez, suas impressões sobre nós”.

A entrevistada B faz parte de um grupo relacionado à promoção da marca da Dell e possui *posts* frequentemente publicados, destaca que a visibilidade gerada pelas publicações e comentários nos blogs corresponde um fator motivacional para continuar publicando e manter o uso diário do blog. Para ela “quem não te conhece passa a te conhecer (...) você compartilhar isso com todo mundo vai mostrar um exemplo (...) é aquela velha história: quem não é visto não é lembrado”. No mês de novembro de 2011 esta entrevistada publicou a respeito de um evento no Brasil que gerou exposição diante dos principais executivos e recebeu um número considerável de comentários de distintas unidades da Dell no mundo.

O Raymundo (presidente da Dell no Brasil) já me conhece de reuniões, mas ainda assim ele não conhecia esse meu lado... então você é muito mais do que um funcionário que faz suas atividades... Ele não ia saber que eu sou uma pessoa que tem interesse em compartilhar fatos e escrever, que eu tenho esta visão macro... porque quando você está compartilhando você está mostrando que tem uma visão macro e uma visão estratégica também.

Neste caso, o blog interno proporciona à entrevistada o aumento das suas conexões sociais no ambiente interno da organização, ou seja, o seu capital social relacional vai aumentar “com as conexões construídas, mantidas e amplificadas no ciberespaço” (RECUERO, 2009, p. 107). Este reconhecimento que os VIPs da Dell fazem para os funcionários que blogam está entre as principais motivações para blogar, pois além de colaborar com seu conhecimento e ajudar seus colegas nas atividades, são lembrados pelos executivos como nomes de referências e que fazem “algo a mais” pela organização. Ainda assim, os entrevistados destacam que no Brasil muitos diretores ainda não possuem

participação frequente na publicação de novos *posts*, o que deverá mudar a medida que o time local de mídia social receba novos investimentos.

O entrevistado C, que tem nas suas funções o escopo de treinamento interno, inclusive palestras sobre mídias sociais afirma que colaborar e disseminar para outros colegas o seu conhecimento, para ele “é uma coisa que dá prazer! Eu estou num time de treinamento e uma das coisas que me motiva muito de estar no time é que a gente acaba sendo um mecanismo pra fazer a cultura acontecer, influência muito o negócio”. Este entrevistado contou que enviou um e-mail para toda Dell Brasil sobre uma de suas palestras e ficou visivelmente emocionado ao comentar sobre a repercussão, a qual ele considera uma motivação para continuar utilizando os blogs, assim como adquirindo novos conhecimentos sobre mídias sociais.

Quando foi enviado esse e-mail da palestra pra todo BCC Brasil, dizendo “venha compartilhar experiências com nosso *experts*”, e meu nome estava ali ao lado de nomes como Alexandre Tran (generalista de RH para America Latina), eu acho que isso é um baita reconhecimento. E nesse mesmo dia chegaram dois e-mails de dois RSMs (diretor regional), pedindo pra falar sobre o assunto nas reuniões do time deles.

Para este entrevistado além do reconhecimento dos VIPs da empresa outro fator motivacional importante é a realização pessoal de colaborar com seu conhecimento pessoal e profissional. Além disso, o entrevistado valoriza como um fator pessoal a possibilidade de compartilhar com seus colegas o seu conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o entrevistado está agindo conforme a “conversão do conhecimento tácito para explícito”, que corresponde um processo social dos membros da organização dentro do blog e não permite que o conhecimento fique “confinado dentro de um indivíduo”.

Compartilhar conhecimento e compartilhar coisas novas é uma coisa que me dá muito prazer (...) é uma coisa que eu consigo enxergar um retorno que me dá pessoalmente. E eu vejo que pra minha carreira hoje já rende alguns frutos.

Então, isso de multiplicar e acabar virando uma referência, é uma coisa que me dá prazer pessoal. Então é profissional sim, mas eu encontro formas de colocar minhas ideias pessoais, o que eu penso em relação a isso.

Foi possível identificar para esta análise que todos entrevistados consideram seus colegas que publicam nos blogs uma fonte de referência para consulta sobre determinado assunto. Tanto os membros da organização que publicam seus *posts*, como quem se destaca nos comentários podem conseguir esta visibilidade de especialista no assunto e ser reconhecido. Além disso, os entrevistados destacam o fato de que esta reputação conquistada

pode até mesmo ser positiva para futuras promoções de carreira na empresa, tendo em vista a projeção que o blog proporcionou.

Neste sentido, a entrevistada F destaca que dentro das suas atividades no time de marketing e produtos a motivação está no desenvolvimento do seu plano de carreira, o qual passa necessariamente pela exposição nas plataformas online da Dell e reconhecimento como uma especialista em determinado assunto. Assim, a entrevistada percebe a organização como “possibilidade/potência” para atingir seus próprios objetivos de carreira na empresa e o fato dela publicar um novo *post* e ser reconhecida representam “ações coordenadas visando aos objetivos organizacionais pois que, como desdobramentos, isso poderá se traduzir na realização dos próprios objetivos” (BALSISSERA, 2010).

A minha motivação para blogar (no blog de Marketing PLE) foi de aumentar o meu envolvimento com o mundo online Dell, pois tenho aspirações profissionais para essa área e para aumentar a minha exposição – sem contar na possibilidade de atingir um grande número de pessoas com as minhas ideias.

Para a entrevistada E esta presença digital construída nos blogs através de *posts* com conteúdos relevantes para a organização e comentários que visam à colaboração e gestão do conhecimento, são bem vistos por outros funcionários que também compartilham suas atividades.

Existem pessoas de diferentes níveis hierárquicos que se destacam pela presença digital que constroem. Certamente uma pessoa que repetidamente “aparece” com comentários inteligentes e relevantes pode acabar criando uma marca pessoal forte e se tornar referência sobre aquele assunto que domina. E o legal disso é que essa reputação como referência em um assunto pode surgir em uma área diferente da que a pessoa atua, logo pode até ser uma forma da pessoa se destacar para uma possível movimentação de área.

É possível perceber, portanto que, estão entre as principais motivações para blogar: a participação dos VIPs nos blogs internos e o incentivo aos funcionários para blogar; a visibilidade gerada quando o *post* permite o reconhecimento dos funcionários pelo conhecimento em profundidade para determinado assunto; e motivos pessoais de quem gosta de fazer uso dos blogs e interage constantemente nas mídias sociais.

5.3 Gestão do conhecimento nos blogs internos

Como visto no item 2.3.1 as organizações dispõem hoje no seu ambiente interno novos sistemas de comunicação para colaboração e gestão do conhecimento, os quais buscam por meio das tecnologias da comunicação e informação aproximar seus formatos com as mídias sociais disponíveis na internet pública. Durante o período de observação desta pesquisa foi possível identificar que a Dell utiliza o aplicativo Chatter da empresa Salesforce para consolidar ferramentas que contribuem à colaboração e gestão do conhecimento, no entanto este sistema possui uma arquitetura própria desenvolvida para vários clientes e são poucas as oportunidades de customizar o software para uso exclusivo da Dell. Além disso, as licenças para uso são pagas por usuário e todo mês é necessário um investimento para manter o uso do aplicativo. Conforme informações dos entrevistados, o Chatter passou a ser utilizado nos últimos seis meses e ainda possui um público tímido que utiliza para rápidos comentários informais, sem conseguir fazer uso de todo potencial desta mídia social interna.

Com relação à utilização do aplicativo Chatter na Dell, a entrevistada D afirma que “no Brasil, o Chatter é ainda um projeto que não tomou corpo. A participação dos funcionários, seja postando no seu próprio perfil ou em grupos é ainda muitíssimo baixa quando comparada a outros países como U.S.”. A entrevistada possui esta percepção, pois eles possuem acesso às interações de todos seus contatos no Chatter e pode-se identificar o maior volume de conversações entre funcionários das unidades americanas. Neste caso, deve-se também levar em consideração que a empresa possui matriz americana e a implementação de qualquer iniciativa neste sentido inicia neste país, no qual a presença de funcionários corresponde a aproximadamente 50% diante de todo quadro mundial da empresa.

A entrevistada D participa de um grupo para geração de conteúdo e gestão de engajamento de clientes, no qual eles possuem publicações frequentes nos blogs internos da Dell e utilizam o Chatter ainda em fase inicial. Durante a entrevista ela comentou sobre sua experiência com o uso do Chatter, o que evidenciou que ainda está em fase de implementação. Para aumentar a adesão e confirmar o investimento da empresa, deverá ter suporte dos VIPs/diretores/gerentes para que seja considerado um aplicativo na comunicação e alterar na cultura da empresa o formato de uso para modificar a rotina de trabalho dos funcionários.

Recentemente, liderei uma iniciativa no time de CEM⁷² para disseminar o Chatter e treinei quase 200 pessoas ao redor do mundo do meu time. Antes de iniciar os treinamentos, fizemos uma pesquisa e o que a grande maioria disse era que seu engajamento aumentaria se os seus *managers/peers* também utilizassem. E o Chatter no Brasil ainda é muito “*top down*” – ouvimos muito das vantagens e de como a alta diretoria acredita nisso, mas na prática, essas pessoas não estão no Chatter. No Brasil, é fato que ainda não recebemos quase nada de informações relevantes pelo Chatter, logo o uso dos funcionários acaba sendo baixo também.

Por outro lado, a plataforma de blogs *One Dell Way* está em uso desde 2007 e se consolida como meio de comunicação oficial da organização, uma vez que está diretamente associada à cultura de investimento da Dell em mídias sociais, inicialmente com os blogs externos. Nesta análise foi possível identificar que existe o predomínio de colaboração e gestão do conhecimento nos blogs internos, enquanto que o Chatter permanece como uma aposta da empresa, fortemente vinculada ao uso do software de CRM da Salesforce. Desta forma, a empresa possui como fontes alternativas de dados o sistema de CRM do Salesforce, além do aplicativo Chatter para conversas informais, no entanto estes possuem funções paralelas e complementares ao blog, não substituindo-o.

Cabe destacar para esta análise que banco de dados que armazenam informações das organizações, os sistemas de CRM e áreas de compartilhamento de arquivos no ambiente interno das organizações, fazem parte do conjunto de recursos utilizados para a gestão do conhecimento. No entanto, estes sistemas sozinhos possuem a função de armazenar as informações, sem conseguir distribuí-la para que sejam “internalizadas” pelos funcionários. Assim, a gestão do conhecimento como este estudo pretende analisar, representa um conjunto integrado de sistemas e práticas organizacionais destinadas a promover a criação, o compartilhamento e o uso dos conhecimentos individuais e coletivos em uma organização.

Questionado sobre a possibilidade de encontrar conhecimentos relevantes para seu trabalho nos blogs internos, o entrevistado A afirma que eles consolidam “um apanhado de informações que estão em vários lugares e se encontra de forma resumida no blog”. Para este entrevistado fica evidente que a maior fonte de conhecimento da organização corresponde ao blog: “muita coisa a gente acaba divulgando no blog e ela não está gravada ou mantida em nenhum outro lugar, portal ou algo do tipo (...) então alguma informações tu observa que está apenas ali”. Neste sentido, o entrevistado compreende os blogs dentro da concepção de Alvarenga Neto (2005) para gestão do conhecimento, ou seja, como um meio para promoção do conhecimento organizacional, onde a organização e seus funcionários podem se utilizar

⁷² Customer Engagement Management. Tradução: Gestão para Engajamento de Clientes

dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas a alcançar os objetivos organizacionais (ALVARENGA NETO, 2005).

Para a entrevistada F que concentra sua participação mais ativa no blog de marketing (*One Dell Way* – Segmento 6), por meio do blog é possível encontrar muitas informações e o mesmo torna-se um ponto de referência. A entrevistada confirma que passa grande parte do dia com o blog aberto, fazendo a leitura dos novos *posts* e, quando necessário, colaborando com seu conhecimento nos comentários. Ela destaca também os e-mails enviados por VIPs com os links para novos *posts* na plataforma de blogs, o que facilita a leitura e colaboração para quem não consegue disponibilidade para acessar os blogs diariamente.

Acho que existem blogs como o de Marketing, por exemplo, que é bastante completo e possui uma série de informações que acabam tornando o blog ponto de referência para quem necessita de qualquer informação sobre esse assunto. O que observo na grande maioria das vezes é que recebemos por email muitos dos *posts* e/ou aviso dos mesmos nos informativos, o que é super útil.

O entrevistado A comenta quanto à função de armazenamento de arquivos e históricos de conteúdos, que o blog pode manter a partir dos *posts* e comentários sobre determinado assunto. Neste sentido o conhecimento compartilhado e posteriormente armazenado nos blogs tem relevância para os atuais funcionários que colaboram para manter seus colegas informados e possibilita uma melhor adaptação para que novos funcionários encontrem este conhecimento em uma única plataforma.

O potencial do blog para colaboração e gestão do conhecimento tende a aumentar bastante, pois as pessoas não se julgam conhecedoras de um tópico a ponto de criar um *post*, mas na verdade a pessoa que está mais tempo na Dell ela tem muito mais conhecimento que uma pessoa que entrou recentemente. Então, se nós incentivarmos as pessoas todas a escrever um *post* e colocar assuntos que são interessantes, alguém vai se beneficiar disso, talvez não naquele momento, mas algum dia ele vai fazer a pesquisa e vai encontrar a informação lá, ela vai poder identificar quais são as pessoas detentoras de maior conhecimento dentro da Dell

Mauro Segura⁷³ corrobora esta afirmação adicionando que o conhecimento organizacional parte dos funcionários e das pessoas dentro da organização, as quais sabem exatamente onde estão as oportunidades de melhoria, as insatisfações dos clientes, onde a empresa pode reduzir custos, quais os processos podem ser melhorados e outros que podem ser abolidos. Alguns processos operacionais apenas estes funcionários executam e são experiências únicas, as quais contribuem no seu conhecimento da organização. Então, as

⁷³ Disponível em: <http://www.aquintaonda.blogspot.com.br/p/inovacao-colaborativa.html>. Acessado em 12 de fevereiro de 2012.

empresas podem progredir e aumentar o conhecimento de outros funcionários, por meio do compartilhamento de ideias e colaborações nos blogs internos.

Todo este processo da gestão do conhecimento é facilitado pelos recursos atualmente oferecidos pelo blog, pois a procura por conteúdos que foram publicados durante todo período de atividade dos blogs é facilmente encontrado pelo mecanismo de busca, os quais foram mencionados no item 5.1, sobre a estrutura dos blogs internos da Dell. Conforme Pereira (2002), o acesso facilitado às informações constitui um requisito fundamental para gestão do conhecimento, uma vez que um sistema de localização e busca rápida de conhecimentos técnicos especialistas devem facilitar a ligação entre grupos de uma organização (PEREIRA, 2002).

Enquanto os funcionários facilmente perdem históricos importantes de e-mails em função de reduzir o armazenamento de informações, os softwares dos blogs facilitam as buscas e reduzem os custos das empresas no armazenamento de dados, uma vez que é possível arquivar na “nuvem” todas informações dos blogs. A entrevistada B destaca esta facilidade para encontrar informações nos blogs.

A vantagem do blog é que uma vez postada a informação ela fica ali e se a pessoa dar um *search* na ferramenta de pesquisa ela pode encontrar um *post* que foi publicado há muito tempo atrás e que vai estar ali, a informação vai estar disponível. A vantagem do blog é que ele acaba se transformando num banco de dados, num banco de conhecimento, que vai se acumulando e permite as pessoas pesquisar vários blogs e cruzar informações.

Para esta análise vale destacar que as grandes organizações como a Dell, que são constituídas de unidades em distintos países do mundo e muitos departamentos diferentes, possuem também um desafio para conseguir sistematizar todas informações em banco de dados acessíveis a todos. Por meio da plataforma de blogs internos o “banco de conhecimento”, citado pela entrevistada B, é responsável na promoção da gestão do conhecimento, uma vez que possibilita que as colaborações dos funcionários sejam armazenadas e podem ser acessadas posteriormente nos blogs. Neste sentido, a entrevistada E destaca o mesmo fato mencionado anteriormente pela entrevistada B, para a qual os blogs internos facilitam a busca de informações.

O organograma da Dell é bastante grande e complexo e, muitas vezes, nem todas informações chegam facilmente a todos. Os blogs internos ajudam a diminuir a distância que acaba se gerando entre os times e fazem com que todos fiquem por dentro de assuntos diversos.

Dois entrevistados fizeram comparações de alguns *posts* dos blogs internos como uma versão interna do *IdeaStorm*, blog externo para os públicos da Dell colaborar com seus ideias e ajudar no desenvolvimento e criação de novos produtos e serviços. Para a entrevistada B, “o que o público externo nos gerou a gente vai usar pra trabalhar aqui (interno), o que a gente colocou ali (no blog interno) a gente vai dar para os nossos colegas trabalharem”. Este processo mencionado pela entrevistada pode ser caracterizado também pela gestão do conhecimento na organização, por meio da qual as colaborações dos usuários destes blogs são utilizadas novamente no formato da espiral do conhecimento.

Neste sentido, o entrevistado C também menciona o blog externo *Ideastorm* e a colaboração e gestão do conhecimento. Para ele a empresa também deveria posicionar internamente e estimular a participação dos funcionários para auxiliar os clientes, dentro da sua política de engajamento nas mídias sociais. Para Marchiori (2006, p.25), atualmente a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam uma organização mais competitiva e sustentável. A autora afirma que “é por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimentos, tomando decisões mais acertadas”. Neste sentido, podemos confirmar que na Dell isso ocorre, no entanto ainda em baixa escala comparado o potencial que a empresa tem a oferecer, conforme afirmação do entrevistado C.

Várias vezes que eu entrei nele ele estava bem atualizado. Tinha bastante gente da Dell se posicionando, discussões em aberto, data pra fechamento das discussões, estimulando as pessoas (...) é muito legal o que tem lá e eles têm cases de coisas que foram interessantes, de clientes que ajudaram, criaram, ajudaram a melhorar produtos e dar feedbacks. A mídia social funciona como um canalizador pra isso e já que tem milhares de pessoas seguindo a Dell no Twitter por exemplo, que podiam serem direcionadas para o *IdeaStorm*.

Para aprofundar a análise da gestão do conhecimento o próximo item apresenta o processo de Espiral do Conhecimento operacionalizado através dos blogs internos.

5.3.1 Espiral do conhecimento nos blogs internos

A análise dos blogs por meio da espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), teve início na observação não-participante que permitiu este pesquisador identificar se os usuários estavam compartilhando conhecimentos nos seus *posts* e

comentários, assim como o processo recursivo de colaboração para gerar novos conhecimentos.

Com base nesta análise foi possível verificar que dentro da plataforma de blogs internos *One Dell Way*, os blogs de segmento 5 e 6, respectivamente de Tecnologia da Informação e Marketing, possuem os *posts* com maior potencial para gestão do conhecimento. No blog de segmento 5 isso ocorre em função da presença constante dos profissionais de tecnologia da informação e suporte técnico nas mídias sociais públicas, para auxiliar os clientes da empresa com dúvidas técnicas e outros procedimentos. Esta prática acaba contribuindo para que estes profissionais utilizem os blogs para colaborações com maior nível de informações e, conseqüentemente, aumentar o potencial de gestão do conhecimento dos blogs internos. O time de marketing também possui destaque, pois eles estão mais próximos dos *feedbacks* dos clientes quanto aos serviços e produtos da empresa. Desta forma, quando acessam o blog de segmento 6 eles possuem uma contribuição que agrega conhecimento ao *post* inicial e aumenta as interações com outros participantes.

Outro fator que contribui para maior gestão do conhecimento é o fato da maior colaboração nestes dois blogs, com questionamentos apresentados nos *posts* que engajam o leitor para a interação. Isso é possível identificar pelo fechamento do *post* com frases afirmando que “nenhuma decisão foi tomada e estamos considerando todas as possibilidades, portanto, se você tiver dúvidas, opiniões, idéias, para considerarmos publique-as abaixo”, além de informar que “vamos recolher todos os seus comentários e incluí-los em nossas discussões”. Os responsáveis por estes *posts* e seus departamentos internos conseguem, com esta chamada para o debate, obter um número maior de resultados nos comentários para colaborar com seus projetos, quando comparados com os *posts* apenas de gênero informativo interno.

Para apresentar como pode ocorrer a espiral do conhecimento nos blogs internos, a Figura 28 apresenta uma adaptação atualizada com as quatro fases e como elas são vistas nos blogs.

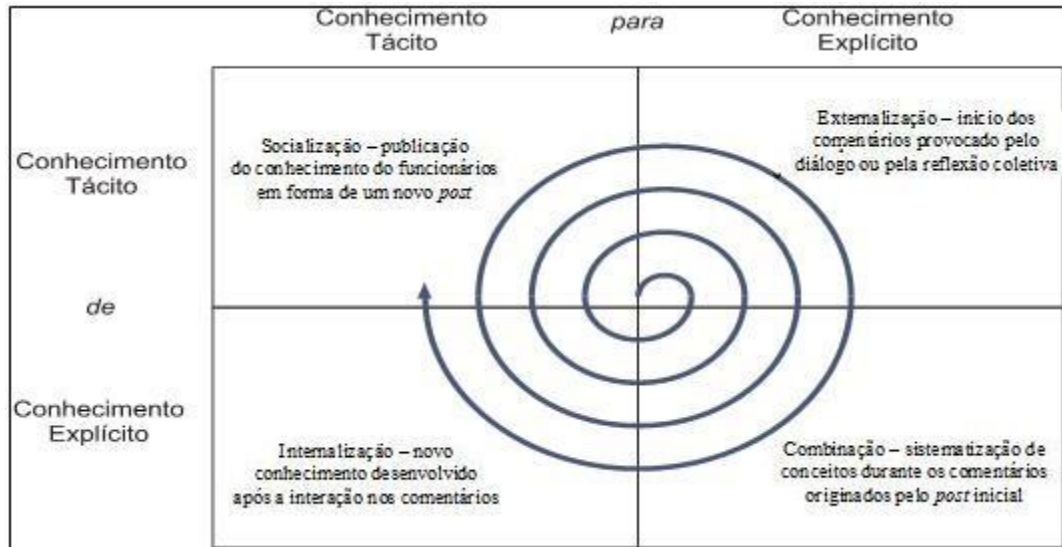


Figura 28: Adaptação da Espiral do Conhecimento no blog interno
 Fonte: Modelo atualizado pelo pesquisador

A espiral do conhecimento inicia com a “socialização” do conhecimento tácito para o explícito e é justamente esta fase que representa o sujeito da organização ao publicar seu conhecimento no blog em forma de um novo *post*. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.69), a socialização é um “processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas”. Em todos os segmentos de blogs internos analisados foi possível identificar que existe a socialização do conhecimento tácito dos funcionários e, conforme analisado no item 1.2.1, para socializar seu conhecimento os funcionários são motivados pela participação dos VIPs nos blogs internos, a visibilidade gerada quando o *post* e motivos pessoais de quem gosta de fazer uso dos blogs e interage constantemente nas mídias sociais.

Após esta fase de socialização nos blogs, iniciam os comentários abaixo do *post*, o que pode ser identificado como a “externalização”, ou seja, ocorre conversão do conhecimento normalmente visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva (Nonaka e Takeuchi, 1997). Desta forma, quando o *post* possui conteúdo significativo, porém não consegue atingir o máximo do conhecimento sobre determinado assunto, ocorre a reflexão e interação entre os indivíduos para alcançar um resultado/solução. Conforme observado pelo entrevistado A, o usuário que publicou o *post*, apesar de especialista no assunto, não detém todo conhecimento e deverá aumentar este por meio da socialização e posterior externalização do seu conhecimento.

A pessoa que escreve o *post* ela pode ter o conhecimento de 70% de um tópico, no momento que ela escreveu o conhecimento dela cresce, porque ela vai se obrigar a

pesquisar mais, a pensar, expandir seus horizontes, e com a prática de escrever o blog, daqui alguns meses ela vai ter muito mais conhecimento do que quando ela começou.

Ao ser questionado sobre conversas informais ou treinamentos para adquirir conhecimento fora dos blogs, o entrevistado A destaca que a prática de publicar no blog exige dedicação especial ao conteúdo publicado. Isso ocorre em função do *post* ser exposto para toda organização e posteriormente comentado, diferente dos treinamentos e conversas informais onde os públicos são pequenos times internos e o conteúdo pode ser reforçado posteriormente por meio do envio de material auxiliar.

Em conversas e treinamentos talvez não se consiga aprofundar tanto como no blog, porque quando a gente para pra escrever eu vou pensar muito bem no que estou escrevendo, vou pesquisar, vou tentar agregar valor da melhor forma possível, expor da melhor forma possível, e o aprofundamento do assunto é maior que num treinamento específico.

Na fase da combinação ocorre um processo de sistematização de conceitos durante os comentários, os quais foram originados após o *post* inicial. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.75) é por meio da combinação que “os indivíduos trocam e combinam conhecimentos”. Desta forma, a reconfiguração das combinações que estes meios possibilitam pode levar a novos conhecimentos pelo fluxo interativo das idéias que surgem. Foi possível identificar durante a observação que a Dell usa com criatividade as tecnologias em rede e os bancos de dados, o que contribui para engajar os sujeitos da organização nas interações dos blogs e facilitar este modo de conversão do conhecimento.

O entrevistado D, mantém leitura diária do blog de Tecnologia da Informação (One Dell Way – Segmento 5), e destaca como ponto principal a interação e posterior aumento do conhecimento dos usuários destes blogs.

O blog favorece bastante a colaboração e gestão do conhecimento, a medida que divulga assuntos, coloca pessoas em evidência, pessoas que você não sabia que tinha conhecimento de determinado tópico, você pode identificar essa pessoa como fonte de consulta... fomenta e incentiva as pessoas a se aprofundar em determinado assunto, mesmo que a pessoa não tenha determinado conhecimento, ela pode a medida que ela vê colegas participando e interagindo, ela vai também se motivar a ter conhecimento sobre algum tópico.

Durante esta análise dos resultados é possível concluir que a internalização, última fase da espiral do conhecimento, vai ocorrer se os usuários que participaram das fases anteriores da espiral mantiverem o interesse pelo conteúdo e passarem a vivenciar o resultado prático do novo "conhecimento", ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional. Assim, o conhecimento organizacional será viabilizado quando o conhecimento tácito

acumulado estiver sendo socializado com outros membros da organização, iniciando assim uma nova “espiral de criação do conhecimento”, baseada no comprometimento pessoal e nos processos de conversão entre o conhecimento implícito e o explícito

Conforme esta análise, o maior potencial para espiral do conhecimento observado nos blogs corresponde aos *posts* onde o blogueiro publica representando um grupo de colegas que está desenvolvendo um projeto ou compartilhando informações sobre o resultado de ações realizadas na empresa. Foi possível observar que após o início dos comentários abaixo destes *posts*, este grupo representado pelo autor da publicação, inicia a interação com os demais leitores que estão colaborando com novas informações.

No período da observação os blogs de segmento 5 (Tecnologia da Informação) e 6 (Marketing), foram identificados com este potencial para desenvolver a espiral do conhecimento organizacional, e, de acordo com a Tabela 8, eles têm o menor número de *posts* no período observado em comparação com os demais blogs. Esta análise permite identificar que este número reduzido de *posts* deve-se ao fato das longas interações durante a externalização e combinação, as quais muitas vezes duram mais de trinta dias até que os leitores sejam chamados para novos debates nos blogs e o *post* em evidência comece a reduzir seus comentários. Este fato não significa o encerramento daquele conteúdo e que o *posts* encerra-se naquele momento, mas apenas uma significativa redução em função da intensidade inicial dos comentários e dos novos *posts*. Enquanto os demais blogs da plataforma possuem publicações diárias ou até mais de um *post* por dia, estes dois blogs obtêm uma interação mais qualificada e diversificada no sentido da colaboração, produzindo inovações e novos conhecimentos aos participantes.

Para contribuir com estas análises os comentários dos blogs de segmento 5 e 6 foram analisados para categorizar os diferentes posicionamentos dos usuários durante as interações com seus colegas.

5.3.1.1 Categorização dos comentários nos blogs de segmento 5 e 6

Os objetivos desta pesquisa não são classificar as categorias dos comentários originados por meio das interações sobre cada *post*, no entanto foi importante durante a

observação identificar os distintos comentários para confirmar se os blogs no ambiente interno das organizações têm potencial para colaboração e gestão do conhecimento.

Para contribuir com as análises dos resultados obtidos, os comentários dos blogs de segmento 5 e 6 foram analisados com base nas categorias apresentadas a seguir. O conceito de projeto/resultados será utilizado para classificar qualquer conteúdo do *post* observado, pois todos os *posts* analisados publicam dentro destes temas. Seguem as sete principais categorias de comentários identificados nos *posts* observados:

- a) crítico: apresentam informações com argumentos em forma de crítica construtiva ao projeto/resultados informado no *post* ou também críticas negativas apontando o que pode prejudicar à execução;
- b) apoio: com base nas informações do *post* colaboram com possíveis benefícios que este projeto/resultados pode causar na rotina da organização e funcionários e parabenizam pela iniciativa do grupo/organização;
- c) neutro: informa que o autor do comentário está de acordo com o proposto no blog e aguarda o início das ações sugeridas;
- d) colaborativo: comenta uma experiência que o funcionário passou relacionado ao proposto no *post* para exemplificar positivamente ou negativamente se o projeto/resultados vai ser produtivo à organização. Os leitores com contato direto com os clientes colaboram também com feedbacks, quando o *post* é sobre assuntos que podem gerar alguma interferência direta para os clientes;
- e) questionador: apresenta questionamentos para o autor do *post* em relação às dúvidas e preocupações em projeto/resultados que foi apresentado. Estas questões propostas normalmente são contextualizadas na realidade de trabalho do funcionário questionador;
- f) conhecimento: utilizam fontes de dados/informações com alto conhecimento dos processos da empresa, de mercado, técnicos e operacionais para contribuir nas discussões da proposta no *post*. Estes comentários também possuem indicação de links para conteúdos externos ou *posts* anteriores da plataforma de blogs One Dell Way, para corroborar com os conhecimentos compartilhados, além de informar que buscaram conhecimento de outras áreas internas da Dell antes de comentar o *post*;
- g) resposta: comentários da equipe responsável pelo *post* inicial para responder outros comentários que fizeram questionamentos ou apresentaram sugestões que foram

pensadas ou ainda podem ser consideradas. Estes comentários sempre agradecem a participação, continuam incentivando a discussão e informam que todas as idéias serão analisadas e para continuarem atentos que logo novas informações sobre o projeto serão publicadas.

A Tabela 11 apresenta o número de comentários conforme categoria nos blogs de segmento 5 e 6, nos quais à avaliação do conteúdo foi considerado mais de uma categoria para cada publicação. Por exemplo, um comentário pode ser “crítico” e ao mesmo tempo apresentar “conhecimento” e será contabilizada na tabela cada uma destas categorias. Estes comentários foram os mesmos observados com os dados coletados durante os seis meses da Tabela 8.

Gênero do comentário	Nº de comentários blog segmento 5	Nº de comentários blog segmento 6
Critico	123	84
Apoio	89	62
Neutro	23	31
Colaborativo	147	129
Questionador	103	89
Conhecimento	131	138
Resposta	76	68

Tabela 11: Número de comentários conforme gênero nos blogs de segmento 5 e 6
Fonte: Baseado nas observações deste pesquisador

Na Tabela 11 é possível analisar que estes dois segmentos de blogs possuem um número menor de comentários de “apoio” e “neutro” se comparados com as outras categorias, pois foram identificados na etapa de observação poucos comentários que apenas parabenizam ou agradecem as iniciativas propostas no *post*. Este fato se deve à tendência destes dois blogs trazerem assuntos relacionados a discussões que afetam diretamente a rotina de trabalho dos funcionários, os quais participam ou são engajados nas discussões para contribuir nas decisões.

As categorias “crítico” e “questionador” são as que mais recebem atenção da equipe que postou no blog por meio de comentários “resposta”, pois o conteúdo destes comentários apresenta críticas diretas e perguntas direcionadas às ideias publicadas no *post*. Observa-se na Tabela 11 que não temos o mesmo número de comentários “resposta” para a soma dos demais comentários. No entanto, existem comentários “resposta” que são direcionados para muitos participantes da discussão e, neste caso, a pessoa que respondeu cita o nome do funcionário ao qual a “resposta” se refere.

Conforme a Tabela 11, os comentários com as categorias “colaborativo” e “conhecimento” foram os mais encontrados na observação e no mesmo comentário era possível identificar os dois conteúdos. Os funcionários que participam destas discussões algumas vezes são do mesmo segmento do responsável pelo *post* e, desta forma, eles possuem conhecimento sobre os assuntos que são abordados e maior capacidade de participar ativamente com colaborações para novas ideias.

Um tendência dos funcionários que participam da interação nos blogs de segmento 5 e 6 é valorizar seu comentário com um conteúdo que contribua para discussão e realmente agregue valor à publicação original. Desta forma, são poucos comentários nestes dois blogs para “apoio” ou “neutro”, pois os demais funcionários que estão interagindo apresentam colaborações e conhecimentos que geram visibilidade e reconhecimento para eles durante o debate de ideias.

Durante a observação destes comentários ficou evidente que muitos leitores que entram na discussão fizeram a leitura integral do histórico da conversação, pois os comentários deles não necessariamente são voltados apenas ao *post* principal, mas ao conteúdo compartilhado pelos outros colegas. Os comentários de categoria “respostas”, originados da equipe que publicou e também do autor do *post*, são a base para a fase da combinação na espiral do conhecimento, pois eles determinam o quanto as colaborações estão sendo utilizadas para agregar novos conhecimentos ao projeto proposto inicialmente. Estas respostas da equipe ou do blogueiro que publicou o *post* muitas vezes são pontuais para alguns comentários e citando nomes dos leitores para responder suas questões individuais ou também podem ser no formato de um único comentário, o qual contém respostas para muitos comentários apenas citando antes da resposta para quem está sendo respondido.

Cabe destacar que ao final destas respostas da equipe do blogueiro que publicou o *post*, os responsáveis reforçam que todas colaborações serão consideradas para o projeto/resultado e que a decisão final ainda não foi tomada, confirmando também que nos próximos dias mais informações sobre o caso serão postadas no blog para compartilhar este conhecimento.

Para conseguir gerar uma análise com maior profundidade do significado de cada uma destas categorias, o próximo item vai apresentar um exemplo prático do conteúdo real de cada categoria de comentário.

5.3.1.2 Exemplo de análise às categorias dos comentários na espiral do conhecimento

Para contribuir com um exemplo prático nesta análise, utiliza-se um *post* publicado que aborda o andamento de um projeto da equipe de Tecnologia da Informação, para os funcionários trabalharem remotamente e não mais nos escritórios da empresa. O responsável pelo *post* é um VIP que informa os benefícios desta futura mudança, onde os funcionários devem estar presentes no escritório apenas para reuniões de equipe e eventos especiais, porém na maior parte dos dias o trabalho poderá ser realizado em casa ou em outros ambientes.

O *post* inicia destacando que as opções para esta decisão estão sendo examinadas e o conteúdo das informações não é definitivo, pois está em processo de análise pelas equipes e as colaborações nos comentários deste *post* serão consideradas. Neste estudo as informações do *post* e comentários não são apresentados na íntegra em função da confidencialidade dos mesmos, no entanto este pesquisador analisou a situação de acordo com as categorias destacadas. Seguem exemplos de comentários referentes a este *post*, conforme sua categoria:

- a) crítico: comentário critica a decisão de funcionários trabalharem em suas casas, pois vai causar o aumento de gastos com energia se cada sujeito precisar utilizar o seu ar condicionado em casa e quem paga esta conta é o próprio funcionário;
- b) apoio: comentário confirmando que as ideias propostas no *post* são boas, pois permitem que os funcionários tenham mais tempo com suas famílias e resolver questões da vida pessoal;
- c) neutro: parabeniza a ideia do *post* e informa que vai aguardar o início do trabalho remoto;
- d) colaborativo: comentário informa que sua equipe teve a experiência de trabalhar remoto e alguns benefícios foram possíveis: economia de despesas no escritório, funcionários felizes em casa e preenchimento de requisições mais rápido. Informa que é possível estabelecer boa comunicação em reuniões utilizando *webcam*, com funcionamento em 95% do tempo. Informa o link para outro *post* que possui informações relevantes a respeito de outra equipe que já trabalha remoto em suas casas;
- e) questionador: comentário com questionamento sobre a importância do relacionamento face a face para os projetos da sua equipe e como isso vai ficar. Questiona se a economia de custos vai compensar a perda de produtividade e se a

falta de presença e distanciamento do escritório vai fazer os funcionários perderem o senso de filiação com a Dell e espírito de equipe;

- f) conhecimento: comentário que busca na área fiscal e na legislação vigente informações sobre as condições de regularização trabalhista para a atividade de trabalho fora do escritório. Apresenta seu conhecimento sobre custos de manter uma rede Wi-Fi em casa, e a modalidade de rede necessária para este trabalho. Apresenta seu conhecimento sobre como foi trabalhar remotamente na empresa anterior e as dificuldades pessoais na relação com os colegas, tendo em vista as rotinas já conhecidas;
- g) resposta: comentários direcionados à todas críticas apresentadas, sinalizando que todos comentários serão analisados e a discussão deve continuar. Durante as interações nos comentários três diferentes pessoas da equipe responsável pelo *post* respondem os comentários.

O último comentário deste *post* é feito por um gestor e faz críticas e análises sobre os possíveis resultados do trabalho remoto para sua equipe de trabalho. Este comentário não representa um fechamento da discussão, pois conforme as respostas da equipe responsável pelo *post*, nenhuma decisão foi tomada e as colaborações serão analisadas dentro do projeto que foi anunciado no blog justamente para receber estas informações.

No sentido da gestão do conhecimento, a organização possui agora inúmeros comentários que trazem conhecimentos relevantes à discussão e estes estão armazenados no histórico do blog. Com estas informações a empresa poderá mensurar com mais segurança e eficiência a melhor decisão a ser adotada em relação ao trabalho remoto dos seus funcionários (SANTOS, 2001). Neste sentido, o gerenciamento do conhecimento deverá ser utilizado para agregar valor à decisão final, a qual possivelmente será anunciada em um futuro *post* neste segmento de blog.

Cabe destacar nesta análise que os blogs no ambiente interno das organizações não são os únicos responsáveis pela gestão do conhecimento, uma vez que as empresas buscam alternativas para garantir os processos de inovações capazes de manter o conhecimento criado. Outros sistemas informados nesta pesquisa para armazenamento de informações como CRM, *SharePoint* e banco de dados contribuem para o processo final da gestão do conhecimento, quando os funcionários precisam localizar este conhecimento criado na empresa.

No entanto, o blog interno quando inserido dentro de um “contexto capacitante” (ALVARENGA NETO, 2005), o qual favorece a espiral do conhecimento, é um importante meio para promover o conhecimento organizacional, pois reúne os recursos necessários para que os usuários compartilhem suas ideias e experiências. Neste sentido, observou-se que o conhecimento armazenado na plataforma de blogs *One Dell Way* corresponde ao resultado de uma combinação de diferentes habilidades dos distintos segmentos globais que a Dell possui, representando uma diversidade de conhecimentos em um único sistema acessível a todos funcionários. Assim, o blog com seus recursos apresentados nesta pesquisa, é mais um meio para auxiliar em todo o processo da gestão do conhecimento.

5.4 Limitações e desafios para colaboração e gestão do conhecimento

O procedimento para incluir um novo *post* nos blogs internos da Dell exige que o funcionário compartilhe antes o seu texto com uma equipe de pessoas responsável pelo segmento de blog em questão. Conforme a entrevistada B, esta equipe recebe o texto antes de ser disponibilizado no blog, para “garantir que tenha um conteúdo novo, atualizado e fiel aos fatos e também pela agenda destes conteúdos (...) eles devem garantir que sempre vai haver conteúdo novo e atualizado de tanto em tanto tempo”. Este procedimento que antecede a publicação de um *post*, pode ser considerado uma forma de controle que a organização pratica, para evitar que conteúdos agressivos a empresa sejam publicados sem autorização prévia, o que impossibilita um modelo de comunicação democrática.

Conforme apresentado no item 2.4 deste trabalho, os estudos críticos da organização afirmam que os funcionários, em um sistema de comunicação como os blogs internos, podem estar diante de “processos normativos imperceptíveis”, em um ambiente onde as práticas consideradas democráticas-participativas são questionadas, pois “a aparência de participação pode ocultar preocupações fundamentais” (DEETZ, 2010, p.89). Neste sentido, o poder organizacional pode minimizar a participação dos funcionários nas publicações dos blogs, pois o controle existe mesmo que de uma forma latente. Diferentemente de um blog onde é possível clicar em “enviar” e o seu texto é instantaneamente publicado, nos blogs internos da Dell o fato de precisar enviar antes para uma equipe analisar corresponde uma limitação para colaboração dos funcionários.

No entanto, existe a possibilidade de participação sem necessidade de aprovação prévia nos comentários dos blogs, onde o usuário pode contribuir e enviar sua mensagem instantaneamente. As categorias de comentários analisados anteriormente mostram que existe uma parcela de funcionários que criticam abertamente algumas ideias propostas, porém estas críticas possuem conteúdo construtivo, que contribui com a sua opinião para os projetos/ideias dos seus colegas e da organização.

Deve-se considerar que os funcionários reconhecem o fato da organização representar uma estrutura de poder, pois conforme as entrevistas todos eles possuem conhecimento do Código de Conduta e Políticas de Mídias Sociais. Estas políticas (Anexo C), incluem entre outros pontos a possibilidade da empresa demitir o funcionário pela violação das políticas, conforme trecho que segue deste documento.

Os funcionários que violarem esta Política estarão sujeitos a ação disciplinar apropriada ou a outras medidas corretivas, que incluem até a demissão se possível sob as circunstâncias e permitido pela legislação aplicável. Os funcionários designados e terceiros que violarem esta Política estarão sujeitos a ter acesso negado às instalações, aos ativos e ao pessoal da Dell e a ter permissão negada para executar serviços em nome da Dell.

Assim, mesmo os comentários dos blogs que não passam por aprovações prévias são controlados pela visibilidade que geram na empresa e afetam a reputação dos funcionários. Neste sentido, a visibilidade e a reputação consequentes dos comentários nos blogs também representam fatores que limitam a colaboração nos blogs do ambiente interno organizacional, uma vez que podem representar a demissão dos funcionários.

O entrevistado F afirma que uma limitação para a colaboração é a falta de incentivo para postar e comentar nos blogs, pois ele acredita que “o incentivo é maior para leitura do que para escrever no blog”. Ele relaciona esta afirmação aos e-mails que os funcionários recebem dos VIPs com o link de acesso direto ao *post* e mensagens para fazer a leitura, sem um incentivo maior para contribuir na discussão. Nestes blogs, a sessão de comentários possui a grande maioria dos comentários parabenizando o VIPs pelo conteúdo do *post* publicado, sem colaborações relevantes para os usuários. O entrevistado ainda analisa os blogs “muito mais como informativos do que qualquer outra coisa”, pois os *posts* publicados pelo seu departamento possuem mais informações mercadológicas.

Para a entrevistada B existe sim o incentivo dos VIPs para blogar, pois ela mesma já foi reconhecida pelos seus *posts* publicados. No entanto, ela não percebe estes mesmos diretores globais interagindo nos comentários após a publicação no blog e as discussões ficam a nível local.

Os blogs têm sido muito utilizados para disseminar informações para toda empresa, mas apesar dos blogs divulgarem *posts* da alta diretoria em muitos momentos, não percebo que existe uma interação com os diferentes níveis nas respostas e comentários.

O fato da Dell utilizar o idioma inglês como referência na sua plataforma de blogs, pode também ser considerado uma limitação à participação e conseqüentemente a colaboração e gestão do conhecimento, no Brasil. Existem muitos *posts* com uma variedade de idiomas e as ferramentas de tradução instantâneas estão disponíveis para auxiliar os usuários, porém se o funcionário não possui um domínio básico do inglês pode ter dificuldade para interagir durante os comentários e limitar a sua participação. Para a entrevistada E, este fator realmente é decisivo.

Lá fora eles participam mais do que a gente. No Brasil a gente não participa tanto porque a maioria dos textos é apenas em inglês. Apesar de saber inglês, a gente tem preguiça de ler e escrever em inglês.

Outro fator que limita uma participação mais ativa dos funcionários no Brasil são os conteúdos de interesse apenas local, sem a necessidade de compartilhar com todas unidades da Dell no mundo. O entrevistado A, afirma que “como o blog é global, você pensa que o seu assunto é pertinente a poucas pessoas e não vai publicar isso para o mundo inteiro (...) então isso intimida as pessoas a participar e restringe, desmotiva talvez”. A entrevistada B considera que compartilhar experiências locais é importante para outras unidades da Dell ter conhecimento das ações no Brasil, no entanto o entrevistado A reconhece a importância de um blog apenas local da equipe para compartilhar seus conhecimentos.

E se você tem um blog local menor, você começa a notar que seu colega do lado está participando, você se motiva a participar, pra falar sobre a nossa realidade local, coisas que nos interessam (...) e que talvez não tenham impacto global, mas tendo impacto local forte, com certeza já vale a pena e eu diria que aumentaria bastante o uso dos blogs aqui.

Apesar da Dell ser uma referência na utilização de mídias sociais externas, investir internamente nos blogs desde 2007 e mais recentemente no aplicativo Chatter, os entrevistados informaram que a cultura organizacional possui como principal meio de comunicação o e-mail. Considerando que existe uma grande tendência das mídias sociais serem um recurso indispensável atualmente, uma organização de tecnologia como a Dell que possui liderança nas iniciativas de mídias sociais possui o e-mail como centralizados da comunicação na empresa. Esta constatação contribui para esta análise no sentido de que reforça a ideia que a “padronização ou integração” (SCHEIN, 2010) é necessária para tornar o ambiente mais sensível e organizado e a Dell utiliza o e-mail para manter seus processos de comunicação internos padronizados e integrados.

O movimento para utilizar os blogs internos e outros aplicativos em substituição ao e-mail deve ocorrer com o tempo, uma vez que o hábito de interagir desta forma está enraizado na cultura da organização e se mantém com funcionários que iniciaram na empresa utilizando apenas o e-mail como meio de comunicação. O entrevistado F afirma que o blog interno não é uma fonte exclusiva para consulta quando ele busca informações para seu trabalho e confirma que “as pessoas ainda são muito dependentes do e-mail para resolver problemas e discussões de trabalho”.

A falta de tempo para blogar também foi considerada uma limitação pelos entrevistados, pois suas rotinas diárias não possibilitam uma dedicação exclusiva para colaborar nos blogs. A entrevistada B informou que por vezes deixou de publicar um conteúdo que poderia ser relevante para outras pessoas dentro da empresa, pois suas atividades exigiram maior atenção naquele momento.

Esta perspectiva da falta de tempo também foi atribuída pelos outros entrevistados como um desafio para blogar, no entanto uma pesquisa⁷⁴ encomendada pela Dell e realizada com profissionais no Brasil, revela que 78% dos brasileiros acreditam que têm flexibilidade no horário de trabalho o que leva ao aumento da produtividade. Neste sentido, uma das hipóteses é que medidas de produtividade padronizadas e baseadas em números de horas dedicadas poderão se tornar menos relevantes em uma economia baseada no conhecimento. Portanto, a tendência do mercado é medir a produtividade pela qualidade dos resultados obtidos e, por meio dos blogs internos, os funcionários podem colaborar com seu conhecimento sem preocupações adicionais. Cabe destacar que estas informações têm como base uma pesquisa de mercado e foram utilizadas nesta análise apenas para contribuir com os resultados.

⁷⁴ Disponível em: http://i.dell.com/sites/content/shared-content/campaigns/pt/Documents/Report2_The_Workforce_Perspective_Brazil.pdf. Acessado em: 15 de abril de 2012.

Limitações	Colaboração	Gestão do conhecimento
Controle para publicar <i>posts</i>	x	x
Receio de demissões	x	
Falta de incentivo dos VIPs	x	
Blogs que só parabenizam	x	x
Blogs apenas informativos	x	x
Conhecimento a nível local	x	x
Idioma inglês dificulta interação	x	x
E-mail como meio de comunicação principal	x	
Falta de tempo	x	

Tabela 12: Limitações para colaboração e gestão do conhecimento

Fonte: Baseado nas análises deste pesquisador

A Tabela 12 apresenta um resumo das limitações para colaboração e gestão do conhecimento nos blogs internos, considerando nove pontos que esta análise identificou. As limitações e desafios analisadas neste item podem representar pontos de vista distintos para os entrevistados, uma vez que os mesmos estão em situações de diversidade dentro da empresa. Neste sentido cabe valorizar a seleção destes entrevistados que contribuiu na análise qualitativa destas limitações dentro da organização.

Estas limitações podem ser encontradas em diferentes tipos de organizações, uma vez que os ambientes são alterados de acordo com a gestão encontrada e objetivos organizacionais. No entanto, especificamente no caso da Dell Computadores, foram estas limitações identificadas nas observações e entrevistas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das referências pesquisadas e procedimentos metodológicos foi possível analisar o potencial dos blogs para colaboração e gestão do conhecimento no ambiente interno das organizações. Inicialmente foram apresentados os conceitos base para entendimento deste estudo por meio da revisão teórica e posteriormente este pesquisador observou os oito blogs internos da Dell, para depois entrevistar seis funcionários da Dell Brasil que de alguma forma utilizam este meio de comunicação.

A evolução da tecnologia permitiu o desenvolvimento de novas ferramentas para suportar a ascensão dos blogs no meio organizacional, as quais contribuíram para confirmar que os distintos gêneros de blogs organizacionais são uma tendência (TERRA, 2008). Com base no estado da arte pesquisado para este estudo, buscou-se investigar um gênero de blog pouco abordado em trabalhos acadêmicos devido à dificuldade de pesquisar internamente nas organizações. Desta forma, este pesquisador utilizou seu conhecimento sobre blogs internos adquirido durante seis anos de vínculo empregatício na Dell para auxiliar na escolha deste gênero na pesquisa, além da oportunidade de realizar os procedimentos metodológicos nesta empresa.

As redes internas da organização, pelas quais os empregados se comunicam entre si e com os gestores, são críticas para o desempenho da organização uma vez que a possibilidade de ocorrer ruídos e falhas na comunicação podem comprometer projetos em andamento e a harmonia organizacional. A possibilidade de colaboração criada internamente nas organizações por meio da tecnologia da informação, corresponde hoje ao fator determinante para trazer o lado humano da organização à interação, por meio da participação e exposição dos funcionários.

Conforme Lévy (1999), o acesso ao ciberespaço pode resultar num espaço onde as inteligências coletivas produzam um saber democrático, num processo de cooperação e produção de novos saberes. Na configuração atual da desterritorialização do conhecimento, as

práticas de aprendizagem são modificadas com relação ao padrão tradicional, pois descentralizam os saberes por meio de processos tecnológicos e interativos, mediados no ciberespaço. Uma vez que as oportunidades de relacionamento face a face nas organizações são limitadas nos dias de hoje pela dispersão dos funcionários em distintas unidades ou trabalho remoto, estes sistemas/aplicativos desenvolvidos pelas tecnologias da comunicação e informação (Chatter, Yammer, Office Talk, blog interno), são uma alternativa para colaboração e gestão de conhecimento nas organizações.

No entanto, não adianta as organizações utilizarem simplesmente os recursos das tecnologias da informação e comunicação, por modismos, sem antes terem consciência das bases que irão justificar a escolha de determinadas mídias digitais. Para que as organizações disponibilizem aos seus públicos sistemas como Yammer, Chatter, Office Talk, blogs internos, entre outros, é necessário que estejam dispostas a oferecer o ambiente necessário e permitir que seus funcionários utilizem estes meios, de forma que os esforços para aplicação destas tecnologias proporcionem retorno positivo aos objetivos previamente estabelecidos.

Na estrutura dos blogs internos a característica dos comentários é fundamental neste processo de colaboração, pois quando ocorre a interação entre os indivíduos leva à comunicação contínua entre os funcionários. Conforme a adaptação da Espiral do Conhecimento no blog interno é possível considerar o potencial de colaboração que resultam em novos conhecimentos no final do seu processo. Para isso a organização precisa oferecer as “condições” (NONAKA e TAKEUCHI, 2007), necessárias à aplicação sistemas/aplicativos.

Diante da observação não-participante foi possível constatar que a colaboração é potencializada com a participação dos VIPs, os quais publicam e comentam nos *posts*. A presença destes executivos nos blogs internos são motivações para os demais funcionários participar das discussões nos comentários e colaborar com seu conhecimento na empresa. Por meio desta colaboração os funcionários são reconhecidos pelos executivos e demais funcionários como especialistas em determinados assuntos e tornam-se referência para consultas. Estes executivos são importantes influenciadores nas organizações e o apoio deles para seus times fazerem uso dos blogs internos é fundamental para evitar o receio que existe no uso deste meio de comunicação.

Se a organização tem uma cultura de participação nas redes sociais da internet, instigando seus públicos à colaborar no Twitter, Facebook ou blogs externos, a provável tendência é utilizar este mesmo padrão para mídias sociais internas, voltadas aos funcionários.

Enquanto as tecnologias da informação e comunicação são desenvolvidas e as organizações fazem uso de novos aplicativos, a cultura também vai estar “em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas” (SCHEIN, 2010, p.18). O tipo de organização, sua gestão e seus objetivos vão determinar se a cultura vai acompanhar a evolução da tecnologia e seus indivíduos serão engajados nas iniciativas para colaboração nestes ambientes.

Portanto, a cultura organizacional corresponde ao fator determinante para que os blogs internos sejam utilizados como meio de colaboração e gestão do conhecimento e para isso a organização deve evoluir paralelamente. Para tanto, os funcionários devem receber o devido treinamento e possuir conhecimento das políticas para uso das mídias sociais da empresa para que as “normas de grupo” (SCHEIN, 2010) sejam atendidas. Organizações sem a cultura da participação e que possuem blogs internos acabam tornando-os exclusivamente “informativo interno” (PRIMO, 2008), um formato estático semelhante à intranet, sem potencial para colaboração.

Assim, entende-se que os blogs no ambiente interno das organizações têm potencial para colaboração e gestão do conhecimento, quando a cultura organizacional favorece e estimula o uso deste meio de comunicação pelos funcionários e as condições necessárias são criadas. Ainda que cada indivíduo da organização tenha suas próprias motivações para blogar, as colaborações nos comentários de cada *post* promovem a sequencia da Espiral do Conhecimento e contribuem para criar a organização.

Da mesma forma, as limitações apresentadas no item 5.4 podem ser alteradas à medida que o processo de evolução transforme a organização e, neste caso, pode aumentar as limitações ou trazer benefícios para tornar o ambiente organizacional em condições favoráveis à colaboração e gestão do conhecimento.

Algumas questões apresentadas neste trabalho podem contribuir para estudos posteriores sobre colaboração e gestão do conhecimento nos blogs internos, como a importância de aplicativos serem integrados na plataforma de blogs (Aplicativos como Yammer, Chatter e Office Talk contribuem para colaboração e gestão do conhecimento quando integrados aos blogs internos?), ou sobre a influência da cultura organizacional (De que maneiras a cultura afeta a colaboração e gestão do conhecimento nos blogs internos?). Também se pode pesquisar as possibilidades de ampliar a matriz para tipificação de blogs

(PRIMO, 2008), considerando os diferentes usos e/ou gêneros no ambiente interno das organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. B. **A necessidade de integração de fontes heterogêneas de dados em projetos de gestão do conhecimento.** Perspectivas em Ciência da Informação, V.7, n. 1, p. 69-77. jan/jun. Belo Horizonte, 2002.

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação.** In: KUNSH, Margarida M K. A Comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p.-61-76.

_____. **Estratégia, Comunicação e Relações Públicas.** Disponível em: <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4539/1/NP5BALDISSERA.pdf>. Acessado em: 15 de maio de 2011.

BERTERO, Carlos Osmar. **Tipologias e Teoria Organizacional.** In: Revista de Administração de Empresas. Disponível em: <http://migre.me/8UrGT>. Acessado em: 2 de fevereiro de 2012.

BLOOD, Rebecca. **Weblogs: A History and Perspective,** 2002a. Disponível em: http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html

_____. **The weblog handbook.** Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2002b

BUENO, Wilson da Costa . Comtexto educação a distância – Curso de Comunicação Interna-2. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/cominternaead.htm>

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

_____. **A sociedade em rede. Economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CIPRIANI, Fábio. **Blog Corporativo**. São Paulo: Novatec, 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEETZ, Stanley. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação organizacional: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 83-101.

DRUCKER, P.. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTTO, Matías Fernández. **Internal blogs: how to design powerful conversation that open possibilities for action and collaboration within blogs**. Disponível em: <http://ebookbrowse.com/internal-blogs-matias-fernandez-dutto-2-0-final-doc-d95326782>. Acessado em: 12 de fevereiro de 2010.

EFIMOVA L., **Passion at Work: Blogging Practices of Knowledge Workers**. Netherlands: Novay, 2009.

EFIMOVA, L.; DE MOOR, A. **An Argumentation Analysis Of Weblog Conversations**. In: International Working Conference on the Language-Action Perspective on Communication Modelling, 9, 2004, New Brunswick, New Jersey.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRAGOSO, Sueli. **Espaço, Ciberespaço, Hiperespaço**. Textos de Comunicação e Cultura. N.42, UFBA, 2000. p.105-113.

FRANÇA, Fábio. **Gestão de relacionamentos corporativos**. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GARTNER GROUP, **O mal do século**. HSM Management Informação e conhecimento para gestão empresarial, São Paulo: Savana, 1997.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989, p.13-66.

GONÇALVES, O. CLAUDIO; RAMOS, F. S. DJENANE; SANTOS. SÁ. MÁRCIO, **Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional: Estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

KUNSH, M. **Planejamento estratégico em comunicação**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p.107-123.

_____. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEE, C.C.; YANG, J. **Knowledge value chain**. *Journal of Management Development*, v.19, n.9, p.783-793, 2000.

LEMONS, André. **Ciberespaço e Tecnologias Móveis. Processos de Territorialização e Desterritorialização na Cibercultura**. Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/andrelemons/territorio.pdf> Acesso em: 12 de agosto de 2011.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual**. São Paulo, Ed. 34, 1996.

_____. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo. Ed. 34, 1999

_____. **As tecnologias da Inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

_____. **A inteligência coletiva. Por uma antropologia do ciberespaço.** São Paulo: Edições Loyola, 1998.

_____. **O ciberespaço como um passo metaevolutivo.** In: Revista Famecos: Porto Alegre, nº13, dezembro de 2000. p. 59-67.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados.** Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez, 2000.

MOTTA, Fernando C. *Prestes*. **Teoria das organizações: evolução e crítica.** 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Introdução ao pensamento complexo.** 3ed. Tradutora: Dulce Matos. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MUMBY, Dennis K. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização das organizações.** In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações.* São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p. 19-39

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM).** 1996.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa. Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'REILLY, Tim. **What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.** Disponível em: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4580/1/MPRA_paper_4580.pdf Acesso em: 15 de julho de 2011.

PEPPERS & ROGERS, Group. **CRM Series - Marketing 1to1.** 3.ed. São Paulo, 2004.

PEREIRA, H. J. **Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento.** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, 2002.

POLANYI, M., **The tacit dimension, in Knowledge in Organizations**, PRUSAK, L. (Org.), Boston: Butterworth Heinemann, 1997.

PRIMO, Alex. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0.** Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos%5CR1916-1.pdf>

_____. **Blogs e seus gêneros: Avaliação estatística dos 50 blogs mais populares em língua portuguesa.** In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom 2008, Natal. Anais, 2008.

_____. **Os blogs não são diários pessoais online: matriz para a tipificação da blogosfera.** In Revista Famecos – Porto Alegre – nº 36, p.122-128 – agosto 2008.

RECUERO, Raquel. **Teoria das redes sociais na Internet.** In: XXVII INTERCOM, 27. 2004, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: PUCRS, 2004. Disponível em: <http://www.midiasdigitais.org/wp-content/uploads/2008/08/r0625-1.pdf>

_____. **Weblogs, Webrings e Comunidades Virtuais.** Revista Eletrônica do Grupo Ciberpesquisa. Edição 31, agosto de 2003. Disponível em: <http://pontomidia.com.br/raquel/webringseredes.pdf>

_____. **Redes Sociais na Internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROSA, Maria Virginia do Couto; ARNOLDI, Marlene. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: mecanismos para avaliação do resultados.** Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital e seus usos institucionais.** In: KUNSH, Margarida M K. Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p.169-184.

SANTOS, Antônio Raimundo et al. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. In: CARVALHO, Isamir Machado de et al. (Orgs). *Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001. Cap.1, p.11-48.

SAUVE, J. P., E.M Spohr M., **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009, p.1-34.

SCOBLE, Robert; ISRAEL, Shel. **Naked Conversations: How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers**. Hoboken: Wiley, 2006.

SCROFERNEKER, Cleusa. **As Relações Públicas e a gestão dos blogs organizacionais**. In: <http://congreso.us.es/congresorrpp/iiiCleusaMAndradeScroferneker.pdf>. Acessado em: 03 de maio de 2011.

_____. **Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. V.2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010, p.185-197.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SPRADLEY, James P. **Participant Observation**. Orlando-Florida: Brace Jovanovich College Publishers, 1980.

Stewart, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs Corporativos: modismo ou tendência?** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

TERRA, J.C.C.. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

THOMPSON, John B. **A nova visibilidade**. In: *Matrizes*. n. 2, p.15-38, abr. 2008. Disponível em:

_____. **A Mídia e a Modernidade:** uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 1998.

ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO COM OS USUÁRIOS DE BLOGS INTERNOS

- Quem são os responsáveis pelos blogs interno? Se possível, descrever/dimensionar equipe e liderança.
- É possível observar no blog a interação entre níveis de hierarquia diferentes da empresa?
- Existe um código de conduta explícito para utilização do blog interno na empresa? Essa política é clara e visivelmente compartilhada com os funcionários?
- Os funcionários podem encontrar informações nos blogs que não seriam encontradas em outras ferramentas da empresa?
- É possível observar na empresa ações de gestão e comunicação para estimular a colaboração nos blogs interno?
- Existem atividades específicas ou treinamentos para instruir os funcionários a postar e comentar nos blogs?
- A cultura organizacional favorece o compartilhamento de informações e conhecimentos nos blogs?
- Para incluir um novo post o funcionário precisa ser uma especialista no assunto abordado ou pode apenas manifestar sua opinião sobre determinado assunto?
- Você consegue identificar a solução de problemas ou compartilhamento de conhecimentos por meio dos *posts* e seus comentários?
- O blog interno promove a comunicação efetiva entre áreas que possuem dificuldade de diálogo durante a rotina diária? (ex: funcionários remotos e áreas de suporte interno).
- Toma tempo, aumenta carga de trabalho? O que motiva funcionários a blogar e comentar?
- Como você analisa o potencial de participação dos blogs internos?
- Blogar ou comentar tem alguma influência em reputação?
- Você considera que os blogs internos favorecem a colaboração e gestão do conhecimento da organização?
- Além do blog interno, a empresa utiliza algum outro aplicativo/sistema para comunicação interna e colaboração? (Ex.: Office Talk, SharePoint, Yammer, Chatter). Quais as diferenças para o blog? Quais são as vantagens e desvantagens em comparação ao blog?

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar como colaborador(a) do Projeto de Pesquisa “**Uso de blogs internos para colaboração e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais**”.

Pesquisador Responsável (orientador): Prof. Dr. Alex Fernando Teixeira Primo

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Professor da UFRGS

Telefones para contato: (51) 3308.5264

Pesquisadora participante (orientando): Rodrigo de Oliveira - mestrando do PPGCOM/UFRGS

Telefones para contato: (51) 9313.3087

Telefone do Comitê de Ética da UFRGS: (51) 3308.4085

- Passada mais de uma década desde o surgimento dos primeiros blogs, esta pesquisa tem como objetivo investigar como os blogs internos podem favorecer a colaboração e gestão do conhecimento organizacional.
- As informações desta conversa, serão publicadas na pesquisa que será defendida como Dissertação de Mestrado na UFRGS. Você será identificado da maneira como se apresenta, podendo seu nome verdadeiro ser omitido, se assim desejar.
- A participação é voluntária, e você poderá desistir da pesquisa a hora que quiser sem nenhum prejuízo.
- A pesquisa não apresenta nenhum risco. Você apenas terá que falar, em uma boa conversa, sobre a atividade de blogar, suas motivações para blogar/comentar e a colaboração que ocorre neste meio.
- Não há nenhum benefício direto e imediato a você. Apenas esperamos que, com os resultados da pesquisa, seja possível compreender os processos de colaboração e gestão do conhecimento por meio dos blogs internos.
- Não haverá nenhum gasto financeiro para você. Todos os custos da pesquisa ficam por conta dos pesquisadores.
- Nós faremos entrevistas com gravador de voz digital para que não seja necessário interromper a conversa para fazer anotações. As gravações e os transcritos das entrevistas ficarão guardados com o pesquisador responsável por um período de cinco anos e depois serão destruídos.
- Pode ser que haja a necessidade de uma nova conversa para esclarecer alguma eventual dúvida.
- Caso você tenha alguma dúvida pode falar pessoalmente com os pesquisadores ou ligar para os telefones que constam neste Termo.

ANEXO C – POLÍTICA GLOBAL DE MÍDIA SOCIAL DA DELL COMPUTADORES

Escopo

Esta Política global sobre Mídia social (Política) é uma Política de conformidade corporativa e se aplica a todos os funcionários da Dell, aos funcionários de qualquer subsidiária da Dell, aos funcionários designados e a terceiros que executam serviços em nome da Dell (aqui chamados coletivamente de "Você"). Para os funcionários, a conformidade com esta Política é uma expectativa de trabalho (sujeita a exigências legais locais). No caso de funcionários designados e terceiros, a conformidade com esta Política é uma condição de acesso às instalações e aos recursos da Dell e uma condição para autorizar a execução de serviços para a Dell.

As definições dos termos em maiúsculas usados nesta Política estão disponíveis no final deste documento.

Propósito

A Dell reconhece que ferramentas de Mídia social, como blogs, microblogs, fóruns on-line, sites de compartilhamento de conteúdo e outros canais digitais estabelecidos para conexão e interação on-line estão sendo cada vez mais utilizados para: promover a Dell para colegas, clientes, mídia e outras partes interessadas da Dell; e/ou compartilhar opiniões pessoais e participar de um diálogo on-line como indivíduos.

O propósito desta Política é estabelecer padrões e expectativas com respeito a qualquer uso de Mídia social relacionado à Dell. O compromisso da Dell de ser direta favorece a comunicação aberta, desde que tal comunicação esteja em conformidade com esta Política.

Declaração da Política

Você deve obedecer às seguintes condições quando participar de Mídia social:

- **Uso apropriado de recursos de tecnologia da informação.** Os recursos de tecnologia da informação (TI) da Dell são propriedade da empresa dedicados a conquistar os objetivos de negócios da Dell. O uso inadequado não é aceitável. Isso inclui, sem limitações, o uso de ativos de TI da Dell para postar material ofensivo em sites de compartilhamento de conteúdo, publicar comentários difamatórios sobre colegas ou clientes em fóruns da Web ou blogs e divulgar Informações confidenciais.
- **Falar em nome da Dell.** Postagens em blogs e outros diálogos on-line são formas de comunicação de grande alcance; sua distribuição é voltada para um público imenso. As informações contidas em blogs e outros sites a serem supostamente publicadas pela Dell podem afetar negativamente a empresa e as partes interessadas, com possíveis implicações legais. A menos que Você tenha concluído com sucesso os cursos de treinamento em Mídia social da Dell e tenha sido autorizado a falar em nome da empresa usando a Mídia social, jamais poderá afirmar que está falando em nome da Dell para expressar uma opinião oficial da empresa em tais comunicações.
- **Conduta ética.** Você não deve realizar atividades que sejam ilegais ou contrárias ao Código de conduta da Dell, à [Declaração de privacidade sobre informações de clientes e usuários on-line](#) ou a outras políticas da Dell. Sempre respeite a dignidade e a privacidade de colegas, clientes, outras partes interessadas da Dell e os concorrentes da empresa. É proibido publicar em blogs ou outros

canais de comunicação on-line conteúdo agressivo, ameaçador, ofensivo, abusivo, intimidador ou hostil. Dados relacionados a terceiros, incluindo, sem limitações, detalhes pessoais e fotos, só poderão ser postados com a autorização desses terceiros.

- **Transparência da origem.** Você pode divulgar seu vínculo com a Dell em todas as comunicações com clientes, com a mídia ou com outras partes interessadas da Dell ao falar em nome da empresa (se autorizado a fazê-lo) ou ao discutir ou recomendar a Dell ou seus produtos ou serviços (mesmo ao fazê-lo por iniciativa pessoal). Você também deve fornecer suas informações de contato da Dell quando solicitado. A menos que esteja autorizado a falar em nome da Dell, Você deve deixar claro que as opiniões expressas são suas e não necessariamente refletem os pontos de vista nem as posições da Dell.
- **Informações precisas.** Jamais comunique informações falsas ou enganosas conscientemente. As comunicações devem ser baseadas em dados atuais, precisos, completos e relevantes. A Dell tomará todas as medidas razoáveis para garantir a autenticidade das informações transmitidas por meio de qualquer canal, mas é sua responsabilidade garantir a precisão em primeiro lugar. Casos reais e opiniões deverão ser identificados dessa maneira.
- **Proteção das Informações confidenciais.** Você deve proteger as Informações confidenciais, uma vez que elas representam um dos ativos mais importantes da Dell. Nunca é apropriado compartilhar, postar, publicar ou divulgar Informações confidenciais de qualquer outra maneira, a menos que Você esteja explicitamente autorizado a fazê-lo. Você deve respeitar as leis de divulgação de informações financeiras e de títulos e valores mobiliários e não deve postar ou comentar sobre Informações confidenciais que possam ser consideradas informações financeiras de qualquer outra maneira (como ganhos, desempenho da empresa no futuro, planos de negócios ou clientes em potencial).
- **Responsabilidade.** Você será considerado responsável pelas informações que compartilhar em atividades on-line. Seja cauteloso com o que compartilha, publica, posta ou divulga. Você é responsável pelo que compartilha e deve se lembrar de que qualquer conteúdo publicado poderá se tornar público por um período indefinido (mesmo que Você tente modificá-lo ou excluí-lo). Procure garantir que as suas comunicações on-line reflitam os atributos de marca da Dell de sinceridade, responsabilidade, integridade e otimismo.

Procedimentos e treinamento

A Dell adotou materiais de treinamento para auxiliar Você a estar em conformidade com esta Política. A equipe Social Media and Communities (SMaC) da Dell ministrará treinamentos apropriados de acordo com a função.

Perguntas

Você pode fazer quaisquer perguntas em relação a esta Política. Para saber mais sobre como usar a Mídia social de acordo com esta Política, entre em contato com a equipe SMaC da Dell pelo e-mail social@dell.com. Você também poderá falar com o seu líder ou representante de RH ou entrar em contato com o Departamento de ética e conformidade globais em ethics@dell.com ou com o Departamento jurídico.

Relatórios e investigações

É muito importante que Você relate imediatamente qualquer comportamento suspeito de funcionários ou terceiros da Dell. Para relatar violações desta Política conhecidas ou suspeitas, contate o seu líder ou outro membro da gerência, o representante de RH, um membro da equipe de Ética e conformidade ou ligue para a Linha direta de ética, um serviço telefônico gratuito e confidencial operado por terceiros. Você também pode enviar um relatório usando o Ethicsline, um veículo confidencial de relatórios on-line pela Web. Os relatos feitos pela Linha direta ou por meio do recurso baseado na Web Ethicsline podem ser anônimos se permitido pela legislação local. Qualquer pessoa que relatar uma violação suspeita ou real desta Política estará protegida contra retaliação de acordo com o Código de conduta da Dell. Todas as alegações de boa-fé de violações desta Política serão total e confidencialmente investigadas de acordo com a Política global da Dell sobre levantamento e investigação de possíveis violações de ética e conformidade. Você deve cooperar com todas as investigações de supostas violações da Política.

Disciplina e outras consequências

Os funcionários que violarem esta Política estarão sujeitos a ação disciplinar apropriada ou a outras medidas corretivas, que incluem até a demissão se possível sob as circunstâncias e permitido pela legislação aplicável. Os funcionários designados e terceiros que violarem esta Política estarão sujeitos a ter acesso negado às instalações, aos ativos e ao pessoal da Dell e a ter permissão negada para executar serviços em nome da Dell.

Renúncias

As cláusulas desta Política não podem ser renunciadas. O gerenciamento da Dell não tem autoridade para aprovar renúncias para esta Política.

Revisão e revogação

Esta Política não é um contrato entre a Dell e nenhum funcionário, funcionário designado ou terceiro. Esta Política pode ser revisada ou revogada pela Dell a qualquer momento, sem aviso nem motivo prévios.

Políticas e procedimentos locais

A Dell opera em muitos países e tem como objetivo cumprir todas as exigências legais aplicáveis. Assim, se uma cláusula desta Política entrar em conflito com as exigências legais locais aplicáveis, a Dell seguirá a exigência legal local (desde que ela não entre em conflito com a legislação dos EUA). Além disso, a Dell poderá adotar políticas regionais ou específicas de um país sobre esse assunto para se ajustar a condições locais ou requisitos legais e informará aos funcionários no país ou região aplicável sobre os termos de tal política.

Definições

Informações confidenciais — Informações de negócios importantes ou valiosas que não estão

disponíveis ao público. Incluem segredos comerciais e outras propriedades intelectuais que foram desenvolvidas, licenciadas ou adquiridas pela Dell. Elas também podem incluir informações de clientes, parceiros de negócios ou terceiros que foram divulgadas para a Dell mediante obrigações de confidencialidade. Entre os exemplos estão informações financeiras não publicadas, planos de negócios estratégicos, ofertas não anunciadas de produtos ou serviços e soluções, fusões ou aquisições planejadas ou em estudo, processos e outros procedimentos legais, design de produtos e conhecimento técnico, informações pessoais de clientes e funcionários.

Mídia social — Tecnologias baseadas na Web utilizadas para transmitir mensagens e participar de diálogos. Os exemplos de aplicativos de Mídia social na Internet incluem aplicativos de rede social, como o Facebook; aplicativos de compartilhamento de vídeo, como o YouTube; aplicativos de microblog, como o Twitter; aplicativos de cooperação, como a Wikipedia; e o blog corporativo oficial da Dell, Direct2Dell. Os exemplos de aplicativos de Mídia social usados na Dell são o blog interno da empresa, One Dell Way, e a ferramenta de rede interna da Dell, o Chatter.

Data de vigência da Política global de mídia social: 5 de agosto de 2010